



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU
V ŘÍZENÍ MARKETINGOVÝCH AKTIVIT**

UTILIZATION OF PROJECT MANAGEMENT TOOLS FOR MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Peter Sedlařík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sedlařík Peter, Bc.

Informační management (6209T015)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Využití nástrojů projektového managementu v řízení marketingových aktivit

v anglickém jazyce:

Utilization of Project Management Tools for Management of Marketing Activities

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Návrh řešení a přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

Agile Marketing Manifesto [online]. 2012 [cit. 2016-02]. Dostupné z:

<http://agilemarketingmanifesto.org/>

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2009.

ISBN 978-80-247-2848-3.

SCHWABER, K. a J. SUTHERLAND. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game [online]. 2013 [cit. 2016-02]. Dostupné z:

<http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-US.pdf>

THE AGILE ALLIANCE. Manifesto for Agile Software Development [online]. 2001 [cit. 2016-02]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/>

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o problematice projektového řízení marketingových aktivit ve společnosti využívající pro vývoj svého produktu agilní metody vývoje softwaru. Teoretická část se věnuje popisu rigorózních a agilních metod, jejich porovnání, podrobnému popsání metodiky Scrum a použití agilních metod pro marketingové aktivity. Dále je provedena analýza současného stavu společnosti se zaměřením na marketingové oddělení a na nalezené problémy jsou navržena vhodná řešení.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with a type of a project management of marketing activities in a company, where agile methods are used for development of its software product. The theoretical part describes specifications of traditional and agile methods, their comparison, a profound description of the Scrum method and the use of agile methods for marketing activities. In the following part, there is issued an analysis of the current situation in the company oriented to marketing department and possible solutions of discovered problems are suggested there.

KLÍČOVÁ SLOVA

projektové řízení, agilní metody, Scrum, marketing, vývoj softwaru

KEYWORDS

project management, agile methods, Scrum, marketing, software development

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

SEDLAŘÍK, P. *Využití nástrojů projektového managementu v řízení marketingových aktivit*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 81 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

(podpis autora)

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce. Její ochota, nasazení a postřehy pro mne byly velice zásadní pro dosáhnutí cíle. Děkuji také svým kolegům za jejich podporu, inspiraci a pochopení a mé přítelkyni, bez jejíž podpory by tato cesta byla mnohem komplikovanější.

Děkuji za vaši pomoc a pochopení.

OBSAH

Úvod	10
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování	12
1.1 Cíle práce	12
1.2 Využité metody	12
2 Teoretická východiska práce	14
2.1 Základní terminologie projektového řízení.....	14
2.1.1 Projekt.....	14
2.1.2 Řízení projektu a projektové řízení.....	15
2.1.3 Životní fáze projektu.....	15
2.2 Metodiky vývoje softwaru	16
2.3 Rigorózní metodiky	16
2.4 Agilní metodiky	18
2.4.1 Manifest agilního vývoje softwaru	19
2.4.2 Agilní tým	21
2.4.3 Zástupci agilních metodik.....	22
2.5 Porovnání rigorózních a agilních metodik.....	25
2.5.1 Projektový trojimperativ	28
2.6 Scrum	29
2.6.1 Základní informace	29
2.6.2 Role ve Scrumu.....	30
2.6.3 Činnosti ve Scrumu.....	32
2.6.4 Artefakty	35
2.7 Agilní marketing	37

2.7.1	Manifest agilního marketingu	37
2.8	Nástroje	41
2.8.1	Atlassian Confluence	41
2.8.2	Atlassian JIRA Software	43
2.8.3	Atlassian Service Desk	43
2.8.4	Alternativní nástroje	44
3	Analýza současného stavu	45
3.1	Základní informace o firmě	45
3.2	Organizační struktura	46
3.3	Organizační struktura marketingového oddělení	48
3.4	Marketingové workflow	49
3.4.1	Kampaně	49
3.4.2	Události	53
3.4.3	Grafika	53
3.4.4	Obsah	55
3.4.5	Webový tým	55
3.5	Výstupy z diskuzí o workflow	56
3.6	Výstupy z marketingových retrospektiv	57
3.7	Výstupy z pozorování a diskuzí se členy marketingového oddělení	58
4	Návrh řešení a přínos návrhů řešení	60
4.1	Vizualizace a transparentnost	60
4.1.1	Navržené řešení	61
4.1.2	Náklady na navržené řešení	66
4.1.3	Souhrn přínosů řešení	66
4.2	Sjednocení kanálů a formátu příchozích požadavků	67

4.2.1	Navržené řešení.....	67
4.2.2	Náklady na navržené řešení	68
4.2.3	Souhrn přínosů řešení	68
4.3	Ceremonie	69
4.3.1	Navržené řešení.....	69
4.3.2	Náklady na navržené řešení	70
4.3.3	Souhrn přínosů řešení	70
4.4	Další možné kroky	71
4.5	Shrnutí přínosů návrhů a celkových nákladů.....	72
5	Závěr	73
	Seznam použité literatury	75
	Seznam obrázků	79
	Seznam tabulek	81

ÚVOD

Stejně, jako se vyvíjí svět kolem nás, vyvíjí se i přístup lidské populace k projektovému řízení, marketingu či jiným oborům. Věci kolem nás se totiž stávají více komplikovanými a především rychlejšími. Teorie platící před několika desetiletími, či dokonce roky, jsou často považovány za vyvrácené, a nutno podotknout, že právem. Doba se změnila, respektive, pořád se mění. Co se dalo dříve považovat za jasný fakt potvrzený praxí, je dnes potřeba brát s rezervou. Ne proto, že by snad tento fakt byl v době jeho zjištění nepravdivý, ale spíše kvůli změně prostředí a z toho vyplívajícího lidského chování.

Když jsme šli do obchodu před vznikem internetu, byly pro nás důležité především informace získané od prodávajícího, případně pár referencí od známých. Na výběr jsme však stejně moc neměli, obchodů s daným zbožím v našem městě přece jen nebylo tolik. Dnes si jsme spoustu informací schopni sehnat na internetu. Do vyhledávače zadáme náš požadavek a on nám zobrazí produkty, nebo služby, které ho řeší. Ty projdeme, zanalyzujeme, k favoritům najdeme nějaké recenze a zkušenosti (rovněž na internetu) a pak už zbývá jen nalézt tu nejvýhodnější cenu, přičemž mnohdy nám může být poměrně jedno, kde prodejce sídlí. Že je to na druhém konci republiky? To už dnes nehraje takovou roli.

Občas ještě zajdeme do prodejny a před samotným nákupem se na zboží podíváme. Na místě však zboží nenakoupíme, vyhlédnuté ho už máme v jiném, elektronickém, obchodě za výhodnější cenu. A i to je změna chování, se kterou se dnešní podnikatelé musí nějakým způsobem popasovat.

Stejně tak je potřeba vyrovnat se s rychle se měnícími požadavky, velkým počtem kolujících informací kolem nás a těžkou předvídatelností dalšího dění, včetně vývoje trhu. Z tohoto důvodu se hodně mluví o agilním způsobu řízení projektů, které se snaží jít těmto faktům vstříc a změn se nebojí, je na ně, tak říkajíc, uzpůsobeno. Počítá s nimi.

Touto prací navazuji na svou bakalářskou práci, kde jsem popisoval transformaci konkrétní společnosti z tradičních způsobů vývoje softwaru na metody agilní, konkrétně na metodiku Scrum (viz kapitola 2.6 - Scrum). Práce se týkala především oddělení

produktového vývoje. Nyní se však podíváme na stejnou společnost z trochu jiného úhlu, zaměříme se na marketingové oddělení a jeho interakce.

Práce se skládá ze čtyř kapitol, ta první nabízí rychlé uvedení do problematiky a definuje cíle této práce.

Druhá kapitola přináší teoretická východiska, zmiňuje tradiční i agilní metodiky řízení projektů. Velká pozornost je věnována přímo metodice Scrum, jelikož tu společnost využívá pro vývoj svého hlavního produktu a je rovněž nasazena v části marketingového oddělení (viz kapitola 3 - Analýza současného stavu).

Třetí kapitola obsahuje seznámení se společností. V první fázi jsou k dispozici základní informace jako předmět podnikání či organizační struktura. Další fáze se dívá hlouběji na marketingové oddělení a jsou v ní znázorněna slabá místa, kterým se věnuje následující kapitola.

Závěr pak přináší shrnutí práce.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Společnost¹ popisovaná v rámci této diplomové práce zahájila přibližně před čtyřmi roky transformaci na agilní metody vývoje softwaru. Ze začátku se vše odehrávalo především ve vývojovém oddělení, postupem času se však začaly ukazovat návaznosti na management a další oddělení ve firmě. Tato práce popisuje situaci v marketingovém týmu a jeho bezprostředním okolí v návaznosti na vývoj zbytku společnosti.

1.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je za pomoci teoretických poznatků a znalosti aktuálního stavu společnosti navrhnout vhodné kroky pro zlepšení jejího současného fungování. Hlavní cíl lze rozdělit na tyto dílčí cíle:

- nastudování teoretických podkladů,
- analýza současného stavu společnosti a nalezení prostoru ke zlepšení,
- navržení vhodných řešení (v kontextu společnosti) nalezených problémů.

1.2 Využité metody

Informace potřebné pro zpracování analýzy byly získány během pracovního poměru ve společnosti na základě poznatků získaných během vykonávání pracovní náplně pozice Scrum Mastera (popis pozice je k dispozici v kapitole 2.6.2 – Role ve Scrumu) ve webovém týmu v marketingovém oddělení (viz popis organizační struktury v kapitole 3.3 – Organizační struktura marketingového oddělení). Vlastní poznatky byly doplněny též výstupy z osobních diskuzí a konzultací se zaměstnanci na všech úrovních a retrospektivami marketingového oddělení. Tyto poznatky byly následně porovnávány s principy projektového řízení se zaměřením na agilní metody. V duchu těchto metod byly následně ve finální části této práce navrženy kroky pro

¹ Název společnosti není v práci uveden a je o ni dále mluveno pouze jako o společnosti nebo firmě.

optimalizaci současného stavu ve společnosti.

Zmíněné agilní metody (především pak Scrum, který je ve společnosti používán), jsou více rozvedeny v teoretické části práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola bude sloužit jako teoretický základ pro celou práci. Budou v rámci ní přiblíženy metodiky řízení projektů, přičemž důraz bude kladen především na agilní metody. Budou představeny důvody jejich vzniku a principy, které za nimi stojí. Představení budou někteří ze zástupců těchto metodik a podrobněji se rozebere metodika Scrum. Proberou se její součásti - role, artefakty, činnosti a pravidla. Závěr kapitoly bude patřit agilnímu pojetí marketingu a nástrojům, které mohou společnosti využívat.

2.1 Základní terminologie projektového řízení

Začneme definicí základních pojmů projektového řízení. Základním kamenem je projekt.

2.1.1 Projekt

Dají se najít různé definice projektu, například:

- „Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ (NĚMEC, 2002)
- „Projekt je dočasně vynaložené úsilí na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“ (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, dále jen PMI, 2000)

Podle Němce (2002) vyplývají pro projekt určité charakteristické znaky. Je navržen za konkrétním cílem a pro jeho dosažení má definovanou strategii. Popsány jsou rovněž potřebné zdroje, náklady a očekávané přínosy plynoucí z úspěšné realizace. Vymezen je také jeho začátek a konec.

Vhodné je zdůraznit fakt, že projekt je vždy unikátní a dočasný. Nejedná se tedy o něco, co se může opakovat (NĚMEC, 2002; PMI, 2000).

2.1.2 Řízení projektu a projektové řízení

Ačkoliv některé zdroje tyto dva pojmy libovolně zaměňují, je mezi nimi rozdíl. Řízení projektu je pojmem shrnujícím činnosti vázající se k samotnému projektu, tedy všechny aktivity od jeho vzniku po jeho ukončení. Ve většině firem se samozřejmě potkáme s tím, že takovýchto projektů tam budou mít více najednou a vzájemně je pak potřeba tyto projekty koordinovat. Souhrnně pak tuto koordinaci a řízení projektu nazýváme projektovým řízením (NĚMEC, 2002). Lépe viditelný je tento vztah na obrázku 2.1.



Obrázek 2.1: Projektový management a management projektu podle Němce (2002)
(zdroj: vlastní zpracování)

Podle PMI (2000) je projektový management „*aplikací znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby došlo ke splnění požadavků projektu.*“ Němec (2002) navíc konstatuje, že jde i o „*určitou filosofii přístupu k řízení projektu.*“

2.1.3 Životní fáze projektu

Projekty prochází během svého života různými fázemi, které na sebe logicky navazují. Názvy a počet těchto fází se liší, různé metodiky uvádějí rozdílná dělení i počty (zpravidla jich bývá čtyři až pět). Tyto parametry většinou podléhají potřebám společnosti, rozsahu daného projektu a potřebám jeho řízení (PMI, 2000).

Němec (2002) rozlišuje tři základní fáze projektu:

- předinvestiční fáze,
- investiční fáze,
- fáze provozu a vyhodnocení.

2.2 Metodiky vývoje softwaru

Pojem *metodika vývoje softwaru* chápeme jako souhrn postupů, pravidel a nástrojů, který je používán pro navržení, plánování a vývoj softwaru. Při jejich kategorizaci se můžeme setkat s rozdělením na tzv. lehké a těžké metodiky. Příslušnost jednotlivých metodik do těchto skupin můžeme určit podle zjištění hodnoty kritéria *Váha metodiky*, která se vypočítá jako součin kritérií *Velikost metodiky* (počet kontrolních prvků, které metodika obsahuje) a *Hustota metodiky* (míra podrobnosti, těsnost tolerance, požadovaná detailnost a konzistentnost prvků). Těžké metodiky jsou známy jako rigorózní (nebo též tradiční) a lehké jako agilní (BUCHALCEVOVÁ, 2009).

Detailnější charakteristiky těchto kategorií jsou k dispozici v následujících kapitolách 2.3 a 2.4.

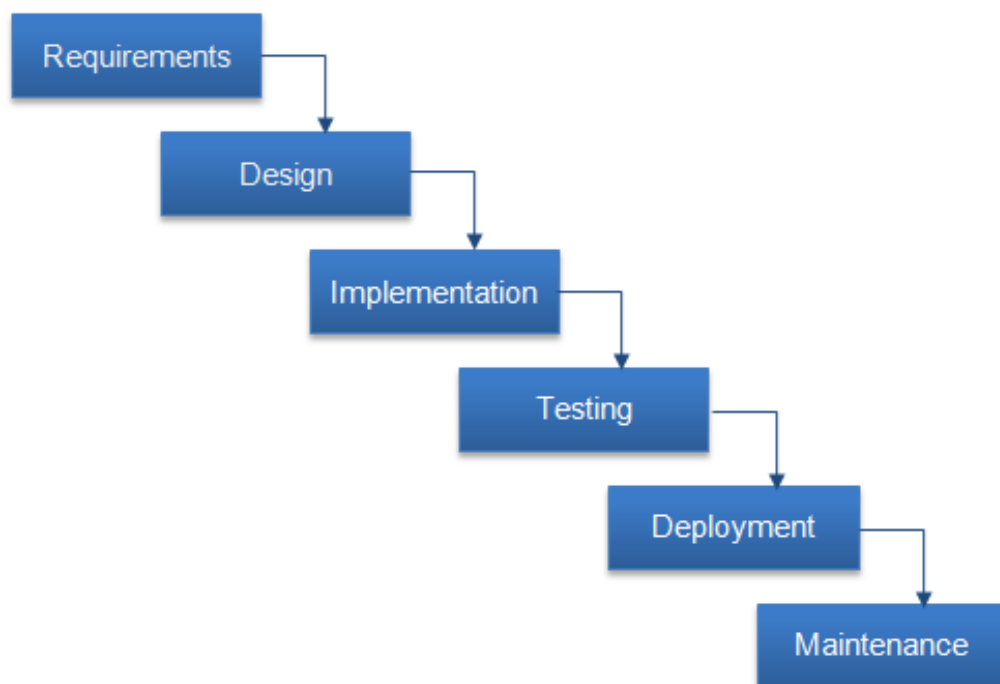
2.3 Rigorózní metodiky

Rigorózní metodiky jsou postavené na předpokladu, že procesy užívané při vývoji softwaru lze popsat, plánovat, řídit a měřit. Snaží se proto o podrobné a přesné popsání všech souvisejících procesů, činností a samozřejmě i vytvářených produktů. To však vede k velké objemnosti těchto metodik. Většina zástupců je založena na sériovém (nebo též vodopádovém) přístupu, existují však i rigorózní metodiky založené na inkrementálním a iterativním přístupu (BUCHALCEVOVÁ, 2009).

Jako typického zástupce této kategorie metodik lze označit *Vodopádový model*, který je charakteristický postupným vykonáváním jednotlivých fází – jak znázorňuje obrázek 3.1

První fáze modelu (*requirements*) je zaměřena na analýzu zákaznických požadavků, které slouží jako podklad pro vytvoření návrhu (*design*). Ten je rozdělen na implementační úkoly, jež se naplánují a postupně naimplementují (*implementation*). Jakmile je implementace dokončena, přichází na řadu její otestování (*testing*) a pokud je vše v pořádku, i její nasazení (*deployment*). V poslední fázi (*maintenance*) se model dostává k samotnému provozu a údržbě systému.

Je potřeba zmínit, že přesun do další fáze je možný pouze v případě, že ta předchozí byla kompletně dokončena.



Obrázek 2.2: Vodopádový model (MAUTILUS, ©2016).

V době svého vzniku přinesl tento model zajímavý pokrok, umožnil totiž rozdělení celého procesu vývoje do logicky oddělených částí, což pomohlo opakování postupu vývoje. Vůči agilním metodikám je dnes tento způsob kritizován například pro jeho minimální zapojení zákazníka a nulovou reakci na změny. Vývoj bývá často dlouhodobou záležitostí a za dobu vývoje se může mnoho věcí změnit a po jeho dokončení tak již produkt nemusí splňovat zákaznické potřeby - na což by se mohlo přijít, pokud by byl do procesu vývoje zapojen.

Své uplatnění však rigorózní metodiky stále najdou - například u projektů, u kterých je velice důležité promyslet všechny detaily, především z různých bezpečnostních důvodů.

Mezi další zástupce se řadí:

- Spirálový model,
- Rational Unified Process (RUP),
- Unified Software Development Process (USDP).

2.4 Agilní metodiky

Od druhé poloviny 90. let začaly vznikat tzv. agilní metodiky, známé též jako lehké nebo odlehčené. Jejich vznik byl reakcí na změny prostředí (ať už z hlediska technologického nebo ekonomického), potřebu rychle zavádět nové produkty nebo vyhovět změnovým požadavkům během vývoje. A samozřejmě též na stále komplexnější rigorózní metodiky, které se tohle všechno snažily podchytit a stávaly se tak „těžšími a těžšími“ (odtud ono „odlehčení“). Agilní metody si zakládají na myšlence prověření správnosti navrženého řešení na základě co nejrychlejšího ověření u zákazníka. Je potřeba tedy řešení co nejrychleji vyvinout, ukázat zákazníkovi a na základě jeho zpětné vazby ho v případě potřeby upravit (BUCHALCEVOVÁ, 2009).

Scott W. Ambler (2009, s. 6) agilní vývoj softwaru ve své práci definuje takto: *„Agilní vývoj software je evolučním (iterativním a inkrementálním) přístupem, který pravidelně produkuje kvalitní software s ohledem na vynaložené náklady a čas díky produktovému cyklu řízeného hodnotou. Je tvořen ve velmi kolaborativním, disciplinovaném a sebeorganizujícím prostředí s aktivní spoluprací zákazníka, aby bylo zajištěno, že vývojový tým chápe a řeší jeho měnící se potřeby. Agilní vývojové týmy doručují opakovatelné výsledky díky přijetí přiměřeného množství formalizovaných projektových postupů vzhledem k aktuální situaci.“*

V kapitole 2.4.3 se podíváme na stručnou charakteristiku některých agilních metod, přičemž zjistíme, že každá má svá specifika. Všechny jsou však postaveny na stejných principech a hodnotách, které popisuje *Manifest agilního vývoje softwaru*.

2.4.1 Manifest agilního vývoje softwaru

Jak již bylo uvedeno, agilní metodiky začaly vznikat od druhé poloviny 90. let. Jejich rozmach však přišel až po sepsání *Manifestu agilního vývoje softwaru* (viz obrázek 2.3) v roce 2001 představiteli různých přístupů spadajících do kategorie agilních metodik. Při tomto aktu rovněž založili *Agilní alianci*.



Obrázek 2.3: Manifest agilního vývoje softwaru, včetně seznamu původních signatářů (THE AGILE ALLIANCE, 2001a).

Obsahem manifestu jsou čtyři základní hodnoty a dvanáct, za nimi stojících, doplňujících principů. Hodnoty jsou vyjádřením preference věcí na levé straně oproti věcem na straně pravé. V žádném případě však nelze říct, že věci na pravé straně nejsou důležité, naopak, tvůrci jejich význam nepopírají, položky vlevo však vidí jako hodnotnější (THE AGILE ALLIANCE, 2001b).

„Objevujeme lepší způsoby vývoje software tím, že jej tvoříme a pomáháme při jeho tvorbě ostatním. Při této práci jsme dospěli k těmto hodnotám:

Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji

Fungující software před vyčerpávající dokumentací

Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě

Reagování na změny před dodržováním plánu“ (THE AGILE ALLIANCE, 2001b).

První hodnota manifestu upozorňuje na důležitost lidí a interakcí mezi nimi během celého vývoje. Nástroje a procesy jsou dobrými pomocníky, ovšem ať jsou sebelepší, nenahradí absenci schopných lidí a ani kvalitní komunikaci mezi nimi.

Druhý bod poukazuje na hlavní cíl vývoje a to doručení fungujícího softwaru. Jak zákazníkovi pomůže, že má k dispozici kompletní dokumentaci, když objednaný produkt nefunguje? Agilní metody se snaží odstínit vývojový tým od aktivit, které pro splnění cíle nejsou až tak důležité.

Neméně důležitou je i třetí hodnota, ve které tvůrci kladou důraz na komunikaci se zákazníkem. Ten totiž často neví, co vlastně chce, anebo to nedokáže správně vysvětlit. A až při implementaci se na to postupně přichází, díky čemuž je možné zákazníkovi dodat opravdu to, co potřebuje. A o to tu jde, dodat zákazníkovi to, co potřebuje, ne to, co popsal (ačkoliv podle smlouvy by bylo možné podmínky kontraktu splnit i bez toho).

S předchozím bodem souvisí i ten poslední. Na základě upřesňování zadání se bude plán projektu měnit. To se však může dít i na základě změn na trhu, aktuálně prioritnější potřeby zákazníka či změn na poli technologií. A pokračovat v plánu, který již není plně aktuální, může být ztráta času.

Principy stojící za Agilním manifestem:

„Naši nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru.

Vítáme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.

Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody.

Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.

Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.

Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.

Hlavním měřítkem pokroku je fungující software.

Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale.

Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu.

Jednoduchost--umění maximalizovat množství nevykonané práce--je klíčová.

Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samo-organizujících se týmů.

Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti.“ (THE AGILE ALLIANCE, 2001c)

2.4.2 Agilní tým

V předchozích kapitolách byl zmíněn pojem *agilní tým* a na základě rozboru agilního manifestu by mohlo být jasno, co by takový tým měl splňovat. Scott W. Ambler (2009, s. 8) popisuje ve své práci pět kritérií sloužících k rozpoznání toho, zda je tým opravdu agilní (nebo si to o sobě pouze myslí):

- *„Funkční software – Agilní tým produkuje během vývoje pravidelně funkční software, typicky v kontextu krátkých, stabilních a časově ohraničených (time-boxed) iterací.*
- *Aktivní zapojení zákazníka – Agilní týmy úzce spolupracují se svými zákazníky, ideálně na denní bázi.*
- *Regresní testování – V agilních týmech, alespoň v minimální míře, vývojáři průběžně regresně testují. Disciplinované agilní týmy volí Test Driven*

Development (TDD).

- *Organizace – Agilní týmy jsou disciplinované, sebe-organizující, pracují v přiměřeném systému řízení a trvale udržitelným tempem. Agilní týmy jsou “ucelené“, mající dostatek lidí a znalostí, aby vznikla soběstačná skupina potřebná k dosažení daných cílů.*
- *Zlepšení – Agilní týmy pravidelně vyhodnocují průběh své práce, disciplinované týmy navíc měří míru vlastní spolupráce a snaží se pravidelně zlepšovat.*“

2.4.3 Zástupci agilních metodik

Mezi zástupce agilních metodik patří například:

- Adaptivní vývoj softwaru (ASD, Adaptive Software Development),
- Extrémní programování (XP, Extreme Programming),
- Kanban,
- Scrum,
- Vývoj řízený testy (TDD, Test-Driven Development),
- Vývoj řízený vlastnostmi (FDD, Feature-Driven Development).

Tato podkapitola stručně představí metodiky Extrémní programování, Kanban a Vývoj řízený vlastnostmi. Kapitola 2.5 pak podrobně představí metodiku Scrum.

Extrémní programování (XP)

Párové programování, psaní testů před kódováním a refaktorizace – to (a další) jsou zajímavé praktiky, které přináší Extrémní programování. Buchalceková (2009) metodiku označuje jako velmi lehkou, s vysoce disciplinovaným procesem, který ovšem není nijak zvláště popsán. Což koresponduje s tvrzením Becka (2002, s. 10), že Extrémní programování staví na běžně známých principech a postupech, které však „dotahuje do extrémů“:

- *pokud se osvědčují revize zdrojového textu, budeme jej neustále revidovat (párové programování),*

- *jestliže se osvědčuje testování, budou všichni neustále testovat (testování jednotek) a testovat budou rovněž zákazníci (testování funkcionality),*
- *osvědčuje-li se návrh, zařadíme ho každodenně do činnosti všech (refaktORIZACE),*
- *pokud se osvědčuje jednoduchost, vždy ponecháme systém s nejjednodušším návrhem vyhovujícím potřebným funkcím (to nejjednodušší, co ještě může fungovat),*
- *jsme-li přesvědčeni o důležitosti architektury, budou ji všichni neustále definovat a propracovávat (metafora),*
- *jestliže se přesvědčíme o důležitosti testování integrace, budeme integrovat a testovat několikrát denně (nepřetržitá integrace),*
- *pokud se osvědčují krátké iterace, uděláme je opravdu krátké: vteřiny, minuty a hodiny, a nikoli týdny, měsíce a roky (plánovací hra).“*

Kanban

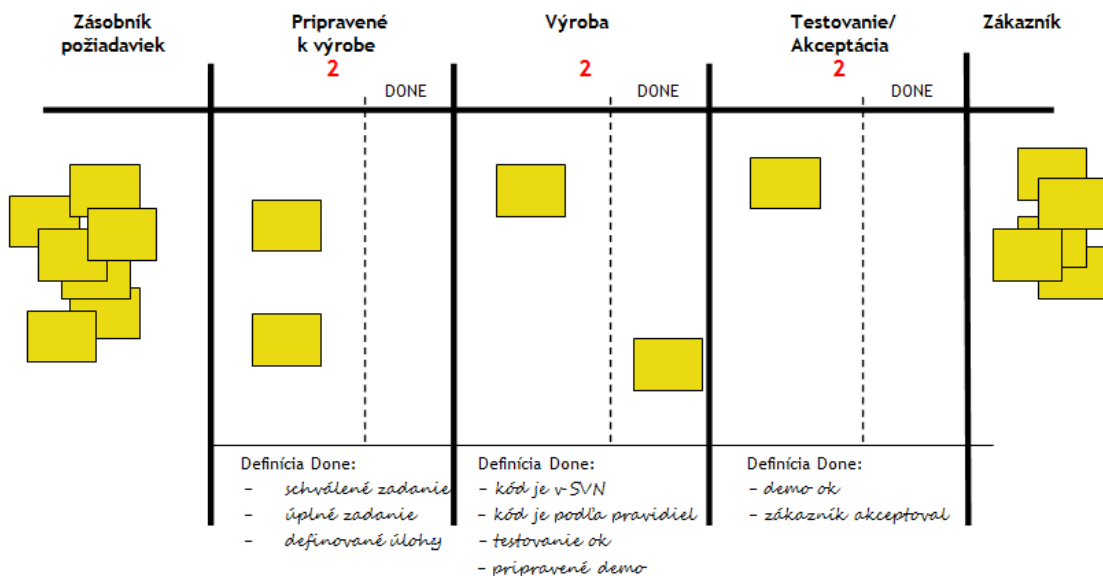
Podle Valla (2010) je pro Kanban lepším označením spíše systém (než metodika). To je z jeho pohledu i důvod, proč neobsahuje nástroje na správu komunikace se zákazníky, řízení týmu či způsobu přípravy požadavků.

Kanban můžeme pro využití ve vývoji softwaru popsat v těchto třech bodech:

- vizualizace toku,
- omezení rozpracované práce (WIP²),
- měření času dodání (KNIBERG a SKARIN, 2010).

První bod se splní pomocí rozdělení práce na malé části, které se umístí na tzv. Kanban tabuli (příklad viz obrázek 2.4). Ta je rozdělena do sloupců pojmenovaných podle stavů používaného pracovního postupu (například To Do, In Progress, Testing, Done) a právě mezi nimi se úkoly přesouvají podle jejich aktuálního stavu.

² Z anglického „Work In Progress“.



Obrázek 2.4: Příklad Kanban tabule podle Valla (2010), upraveno autorem.

Dokončování úkolů podporuje omezení limitu rozpracované práce, každému sloupci je totiž nastaven limit maximálního počtu položek, který v něm může být v jednu chvíli – pokud je tohoto limitu dosaženo, stává se přesunutí položek z tohoto stavu do dalšího prioritou.

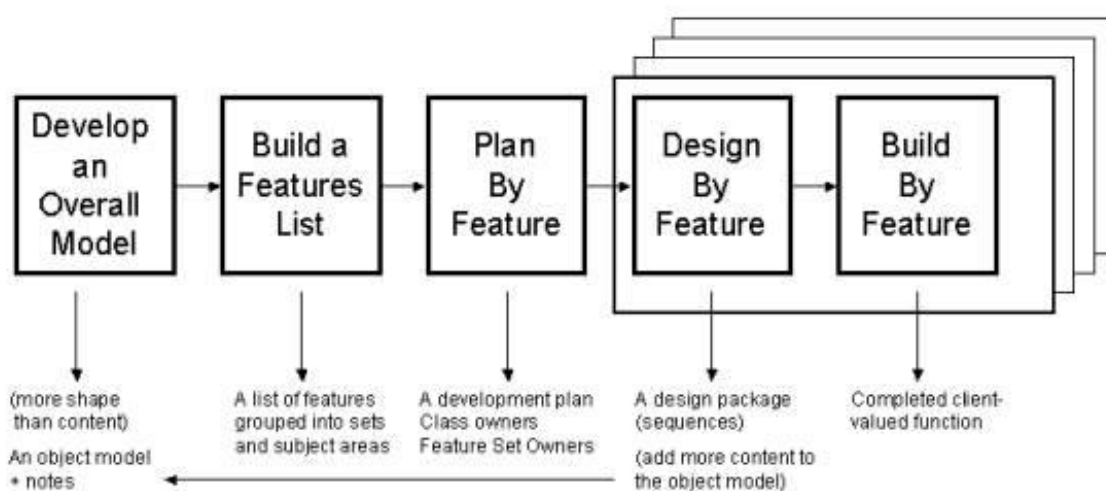
Měření času dodání slouží k určení průměrného času potřebného k doručení položky (cílem je předvídat, kdy bude zadaná práce doručena) a zároveň jako ukazatel vývoje optimalizace procesu (cílem je proces co nejvíce zkrátit).

Vývoj řízený vlastnostmi (FDD)

Při použití této metodiky se na začátku sestaví celkový model produktu a následně se pracuje ve dvoutýdenních iteracích, jejichž obsahem je postupný návrh a realizace užitečných vlastností. Tedy malých částí produktu, které mají pro zákazníka hodnotu, a které jsou uchopitelné, měřitelné a je reálné je implementovat během doby trvání jedné iterace (BUCHALCEVOVÁ, 2009).

Vývoj řízený vlastnostmi se skládá z těchto procesů (průběh můžeme vidět rovněž na obrázku 2.5):

- vytvoření celkového objektového modelu,
- sestavení seznamu užitečných vlastností,
- plánování pro užitečnou vlastnost,
- návrh pro užitečnou vlastnost,
- realizace pro užitečnou vlastnost (Buchalcegová, 2009; Palmer, ©2014).



Obrázek 2.5: Procesy metodiky FDD (PALMER, ©2014).

2.5 Porovnání rigorózních a agilních metodik

Předchozí podkapitoly blíže představily rigorózní i agilní metodiky a ukázaly na rozdílné předpoklady, z kterých vycházejí. Zatímco u rigorózních metodik se předpokládá, že procesy lze popsat a požadavky je možné definovat předem, ty agilní předpokládají, že předem lze získat pouze hrubé požadavky a procesy popsat nelze. Stejně tak se liší i svým pojetím a použitím. Následující tabulka přináší detailnější porovnání obou proudů.

Tabulka 2.1: Porovnání rigorózních a agilních metodik podle Buchalceové (2009).

hledisko	rigorózní metodiky	agilní metodiky
<i>náplň metodiky</i>	procesy, pohlíží na lidi jako na sekundární faktor	praktiky, zaměřují se na „tácit“ znalosti, chápou lidi jako klíčové faktory úspěchu
<i>podrobnost metodiky</i>	procesy a činnosti jsou popsány velmi podrobně	sotva dostatečná metodika, zaměřuje se na činnosti, které vytvářejí hodnotu
<i>kvalita</i>	zaměření na kvalitu procesů a předpoklad, že kvalitní procesy povedou ke kvalitnímu výsledku	zaměření na hodnotu pro zákazníka a vysokou kvalitu produktu
<i>předvídatelnost</i>	předpokládá předvídatelnost budoucnosti, důraz na anticipaci (sběr požadavků předem, plánování předem)	předpokládá nepředvídatelnost budoucnosti, důraz na adaptaci na změny (přírůstkové shromažďování požadavků, plánování pro iteraci)
<i>změny</i>	změny podléhají řízení změn a je snaha změny minimalizovat	změny jsou vítány, zákazníci mohou přehodnotit své požadavky
<i>definovatelnost procesu vývoje software</i>	vývoj software je definovaný proces, je možné jej bez problémů opakovat	vývoj software je empirický proces, nemůže být konzistentně opakován, ale vyžaduje konstantní monitorování a adaptaci
<i>hodnota pro zákazníka</i>	přílišné zaměření na vlastní procesy, ne na výsledky pro zákazníka	nejvyšší prioritou je uspokojovat zákazníka
<i>participace zákazníka na projektu</i>	jen v počátečních a koncových fázích, po podpisu dokumentu specifikace požadavků řízení přebírá tým technologických pracovníků	přesun nositele řízení z týmu na zákazníka, zákazník je řídicím subjektem během celého projektu, při každé iteraci zákazník může měnit priority funkcí
<i>rozsah řešení</i>	vývojáři se snaží do systému zabudovat budoucí požadavky	pouze požadované funkce, požadavek minimalizace

hledisko	rigorózní metodiky	agilní metodiky
<i>vztah zákazníků a vývojářů</i>	zajištěn smluvně, nedůvěra	důvěra a spolupráce
<i>lidský faktor</i>	sekundární, dokumentačně zaměřené procesy se snaží vykázat lidi do role zaměnitelné součástky	primární, využívá individualit a silných stránek lidí
<i>kvalifikace lidí</i>	stačí standardní jedinci	důraz na schopnosti, znalosti a dovednosti lidí
<i>specialisté versus generalisté</i>	požadavek úzké specializace lidí	spíše generalisté než specialisté, sdílení znalostí v týmu, týmové řešení problému
<i>způsob řízení</i>	na základě nedůvěry, direktivní řízení, kontroly	vůdcovství a spolupráce, je formováno na důvěře a respektu
<i>význam programování při vývoji SW</i>	důraz na architekturu, požadavky a návrh, kódování a testování jsou chápány jako činnosti s nízkou hodnotou	důraz na programování jako činnost přinášející hodnotu
<i>jednoduchost</i>	spíše složitá řešení, které se snaží obsáhnout i budoucí požadavky	důraz na jednoduché řešení, žádné zabudovávání budoucích požadavků
<i>jednoduchá versus složitá pravidla</i>	metodiky se snaží popsat vše, s čím se může vývojový tým setkat	obsahují generativní pravidla – minimální množinu věcí, které musíte dělat ve všech situacích
<i>modelování</i>	velký důraz na modelování, zejména modelování předem	agilní modelování, při modelování nejde o model jako takový, ale o akt modelování, smyslem modelování je komunikace
<i>forma komunikace</i>	převážně písemná	důraz na komunikaci tváří v tvář
<i>dokumentace</i>	rozsáhlá dokumentace	podstatná není dokumentace, ale pochopení

hledisko	rigorózní metodiky	agilní metodiky
<i>způsob vývoje</i>	spíše vodopádový, případně iterativní a přírůstkový s dlouhými iteracemi	přírůstkový vývoj s velmi krátkými iteracemi
<i>ekonomika</i>	zdroje bývají proměnnou veličinou, která zpravidla roste	snaha vždy realizovat nejvyšší hodnotu z daných peněz, cílem je hodnota pro zákazníka, ne perfektní systém, hodnota je kombinací funkcí produktu, které odpovídají potřebám zákazníka v určitý čas a za určitou cenu

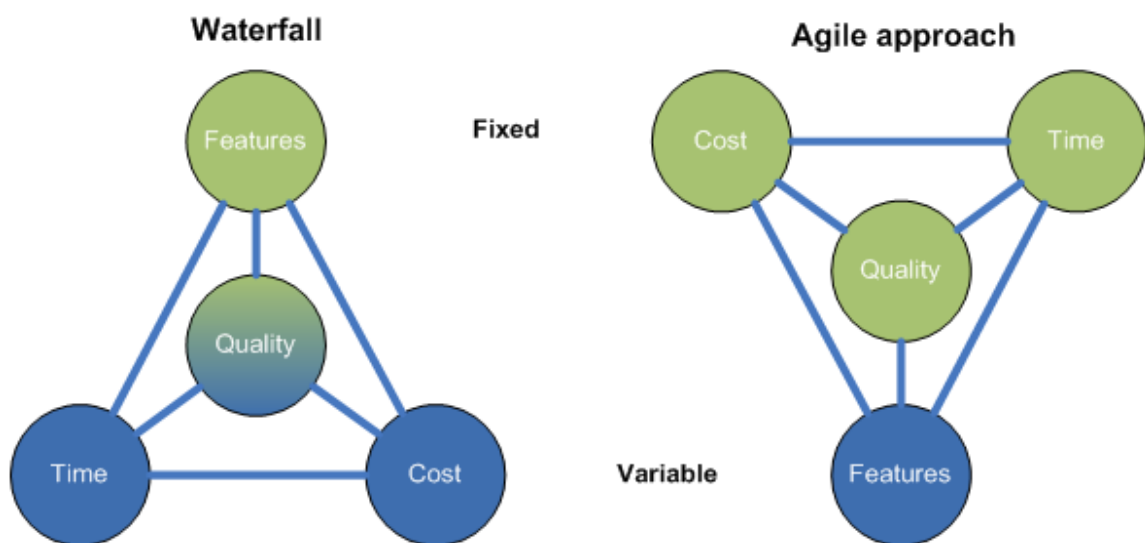
2.5.1 Projektový trojimperativ

„Klasický trojúhelník kvality říká, že výsledná kvalita je dána cenou projektu, dobou na něj potřebnou a množstvím implementovaných požadavků. Kvalita je pak výsledek a nachází se uprostřed tohoto trojúhelníku.“ (PROCHÁZKA a KLIMEŠ, 2011, s. 70)

Pro zmíněné veličiny je možné najít i jiné pojmenování, například *výsledky*, *čas* a *zdroje*, jedná se však o to stejné. Důležitým poznatkem ovšem je, že změní-li se jedna z veličin, změní se automaticky alespoň jedna (nejčastěji však obě) další (DOLEŽAL a kol., 2012, s. 66).

Tradiční metody projektového řízení fixují požadovanou funkcionalitu, čas a cena zůstávají variabilní. Za ideální situace by mělo dojít vždy k doručení výsledku za stanovených podmínek, tedy za stanovenou cenu a čas. Ovšem až 70 % projektů nestihne termín dodání, nedodrží rozpočet nebo nedodá to, co zákazník požadoval (ŠOCHOVÁ a KUNCE, 2014).

V agilních metodách je to naopak, fixní jsou veličiny čas a cena, variabilní množství požadované funkcionality. Zákazník tedy ví, že v daném čase obdrží za stanovenou cenu určité množství požadované funkcionality, přičemž prioritu vytvářených funkcionalit si určuje sám podle toho, jakou hodnotu mu přinesou. Znázornění těchto dvou přístupů je na obrázku 2.6.



Obrázek 2.6: Porovnání trojimperativu projektu v rigorózním a agilním přístupu (SZLACHTA B. a P. SCHRIVASTAVA, [2014]).

2.6 Scrum

Jednou z nejčastěji používaných agilních metodik současnosti je Scrum (ŠOCHOVÁ a KUNCE, 2014), jehož autory jsou Ken Schwaber a Jeff Sutherland. Tato kapitola bude vycházet hlavně z jejich průvodce (SCHWABER a SUTHERLAND, 2013).

2.6.1 Základní informace

Autoři o Scrumu mluví jako o nástroji pro zvládání složitých adaptivních problémů. Říkají, že je jednoduchý a srozumitelný pro pochopení, zároveň však obtížný pro dokonalé zvládnutí.

Pro úspěšné nasazení Scrumu je zapotřebí všech jeho součástí, ze kterých se skládá, tedy Scrum týmů (a přidružených rolí), činností, artefaktů a pravidel. Popis těchto součástí je k nalezení v následujících podkapitolách.

Metodika stojí na třech pilířích:

- **Transparentnost** – je potřeba zajistit, že důležité aspekty procesu jsou viditelné všem osobám, které mají vliv na výsledek. Pro srozumitelnost

je rovněž potřeba, aby tyto aspekty byly sdělovány společným standardem (například stejným jazykem, kterému všichni zainteresovaní rozumí).

- **Kontrola** – aby bylo možné včas odhalit nepříjemné odchylky, je potřeba často provádět kontrolu artefaktů a postupu k cíli. Její frekvence však nesmí být natolik vysoká, aby bránila skutečné práci.
- **Adaptace** – pokud bude při kontrole odhalena nepříjemná odchylka některého z aspektů, na základě kterého se výsledný produkt stane neakceptovatelným, je potřeba tento proces co nejrychleji adaptovat (to aby byla minimalizována budoucí odchylka). V rámci Scrumu jsou definovány čtyři body určené pro provádění kontroly a adaptace – plánování sprintu, denní schůzka, vyhodnocení sprintu a retrospektiva sprintu.

Výsledný produkt je ve Scrumu doručován inkrementálně a iterativně, což má za následek možnost získávání časté zpětné vazby od zákazníka a použitelný inkrement produktu po každé iteraci.

2.6.2 Role ve Scrumu

Za základní jednotku (po stránce lidí) se v rámci této metodiky může považovat Scrum tým, který se skládá z Product Ownera, vývojového týmu a Scrum Mastera. Charakteristikami těchto týmů jsou sebe-organizovanost a multifunkčnost, tedy že si svou práci organizují sami a že mají k dispozici všechny znalosti pro dodání zadané práce (nemusí tedy čekat na nikoho mimo tým).

Product Owner

Hlavním úkolem této role je maximalizace hodnoty produktu, a tedy i samotné práce vývojového týmu. Role Product Ownera je jediná, která je zodpovědná za správu produktového backlogu (viz kapitola 2.6.4 – Artefakty Scrumu), což zahrnuje definování jeho položek, jejich prioritizaci vůči sobě, zajištění jeho transparentnosti a srozumitelnosti a zajištění dostatečného seznámení vývojového týmu se všemi položkami.

Nikdo jiný než Product Owner týmu nemá právo pověřit vývojový tým prací na požadavcích a ten má zakázáno se jinými instrukcemi řídit.

Vývojový tým

Vývojový tým dodává na konci každého sprintu (iterace) hotový inkrement produktu. Je sebe-organizující a multifunkční. V rámci týmu jsou všichni členové na stejné úrovni, žádný z nich nemá vedoucí postavení. Vývojový tým není rozdělen na žádné podtýmy vykonávající konkrétní oblasti práce (například testování), může však obsahovat členy se specifickými schopnostmi. Za výsledek práce je ovšem odpovědný celý tým.

Larman a Vodde (2009) uvádějí optimální velikost týmu někde mezi pěti až devíti členy. V menších týmech se nedá plně využít potenciál interakce mezi členy týmu, v opačném případě je naopak potřeba příliš mnoho koordinace. Vzhledem k výše napsanému je vhodné zvážit i doporučení, aby spolu členové týmu seděli v jedné kanceláři (ŠOCHOVÁ a KUNCE, 2014).

Scrum Master

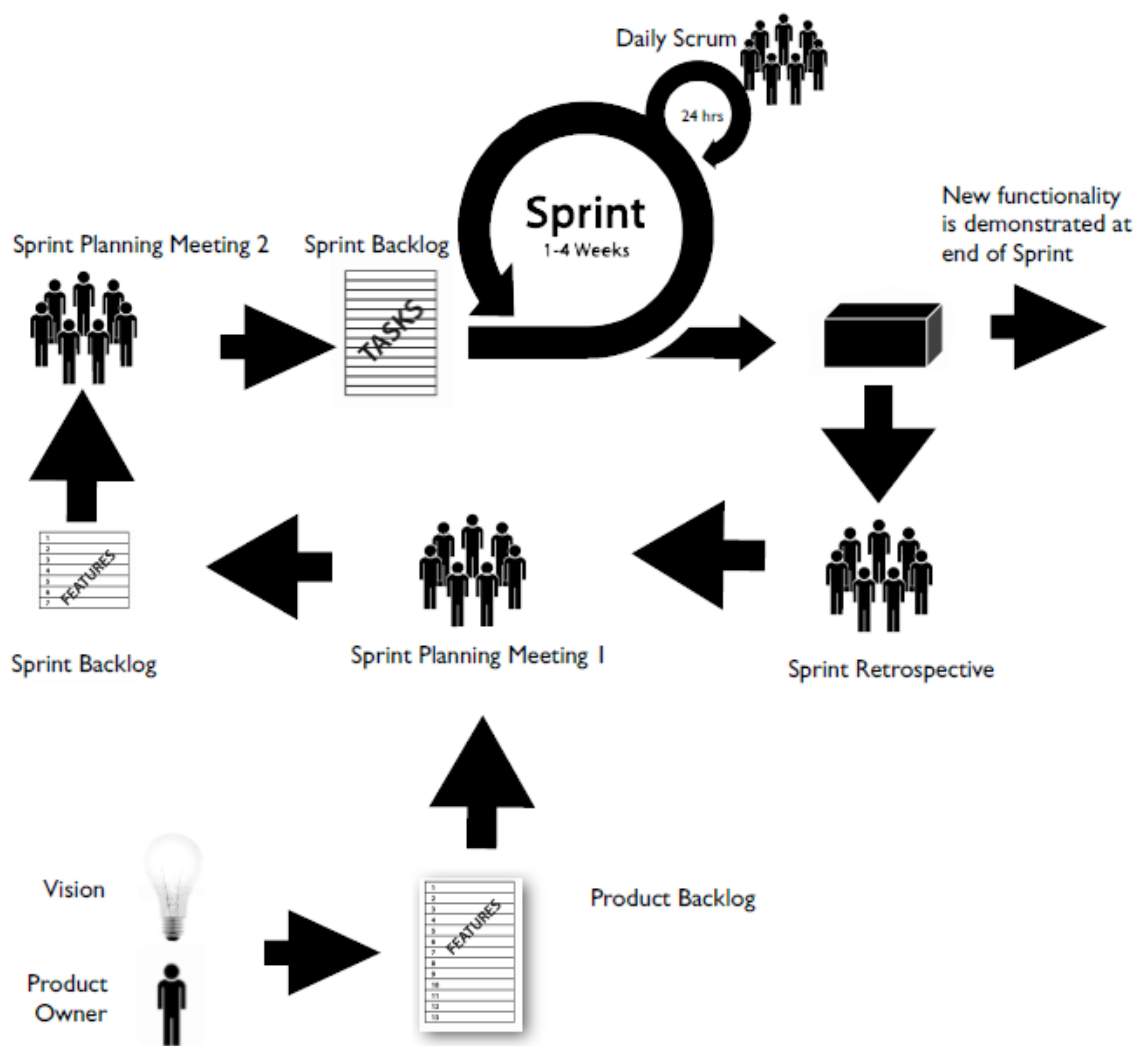
Zodpovědností Scrum Mastera je seznamování ostatních s pravidly Scrumu (včetně hodnot a principů agilních metodik) a hlídání jejich dodržování. Zaujímá roli „vedoucího týmu“, ne však v klasickém pojetí. Jak již bylo zmíněno dříve, tým je sebe-organizující a úkolem Scrum Mastera tak v žádném případě není rozdělovat jednotlivým členům práci. Jeho úkolem je spíše být týmu k dispozici a „sloužit mu“. Funguje jako ochranný mezičlánek mezi týmem a jeho okolím, pomáhá všem změnit chování tak, aby mohl tým vytvářet co největší hodnotu a jeho práce tak byla efektivnější.

Schwaber a Sutherland (2013) rozdělují služby Scrum Mastera do tří částí (u každé je uveden i příklad):

- **Služby Product Ownerovi** – pomoc s technikami pro správu produktového backlogu, moderování scrumových schůzek.
- **Služby vývojovému týmu** – vedení týmu k sebe-organizovanosti a multifunkčnosti, odstraňování překážek bránících v úspěšném doručování a postupném zlepšování se.
- **Služby organizaci** – plánování implementace Scrumu, práce na úspěšném pochopení všemi zaměstnanci, spolupráce s ostatními Scrum Mastery.

2.6.3 Činnosti ve Scrumu

Metodika Scrum se skládá z několika pravidelně se opakujících činností znázorněných na obrázku 2.7, které minimalizují potřebu dalších schůzek. Každá z těchto činností je příležitostí ke kontrole a případné adaptaci některého z aspektů Scrumu, vynechání kterékoliv z nich může vést ke snížení transparentnosti a ztrátě kontroly.



Obrázek 2.7: Průběh Scrumu (MAGEDFARAG, 2012).

Sprint

Vývoj ve Scrumu je rozdělen na tzv. sprinty (nebo též iterace), během kterých je vývojovým týmem vytvořen zcela hotový inkrement produktu. Délka sprintů je v rámci vývoje stejně dlouhá a autoři metodiky ji limitují jedním měsícem. Kratší délka sprintu

dovoluje vydávat častěji nový inkrement produktu a rychleji tak získávat zpětnou vazbu od zákazníka a tím minimalizovat riziko pozdního podchycení případných změn. Vhodnou délku sprintu je však potřeba zvolit i na základě prostředí a vyvíjeného produktu.

Začátek a konec sprintu se stanoví během plánovací schůzky a po jeho začátku už není možné jeho délku nijak měnit. Nový sprint se začíná okamžitě po konci toho předešlého.

Sprint může před původně naplánovaným koncem zrušit pouze Product Owner a činí tak velmi výjimečně (metodika tomuto předchází pomocí krátké délky sprintů) v situacích, kdy se obsah sprintu stane neaktuálním. V takovém případě by totiž pokračování nedávalo smysl.

Plánovací schůzka

Sprint začíná vždy plánovací schůzkou, na které je celým Scrum týmem rozvržena práce pro příští sprint. Plán je vytvořen postupně za pomoci těchto dvou otázek (SCHWABER a SUTHERLAND, 2013, s. 8):

- *„Jaký přírůstek může být dodán na konci příštího sprintu?“*
- *„Jakou práci bude nutno vykonat pro vytvoření přírůstku?“*

V první části Product Owner představí ty položky produktového backlogu, které přinesou na konci sprintu zákazníkovi nejvyšší hodnotu. Jakmile vývojový tým porozumí představovaným položkám, odhadne, které z nich během následujícího sprintu doručí. Tím vznikne backlog sprintu a schůzka se dostává do druhé části, během které dojde k rozpadu jednotlivých položek backlogu na konkrétnější úkoly.

Denní schůzka

Každý den se vývojový tým schází z důvodu synchronizace a vytvoření plánu na další den. Členové týmu při ní odpovídají na tyto otázky (SCHWABER a SUTHERLAND, 2013, s. 10):

- *„Co jsem včera udělal proto, abych pomohl vývojovému týmu splnit cíl sprintu?“*

- *Co budu dělat dnes proto, abych pomohl vývojovému týmu splnit cíl sprintu?*
- *Vidím nějaké překážky, které brání mně nebo vývojovému týmu ve splnění cíle sprintu? “*

Schůzka se většinou koná vždy ve stejný čas na stejném místě a její délka by neměla přesáhnout patnáct minut. Jedná se o každodenní kontrolu postupu týmu k dosažení cíle.

Vyhodnocení sprintu

Během vyhodnocení sprintu představuje vývojový tým hotovou práci Product Ownerovi a přítomným stakeholderům (jiné týmy, zákazník, atd.). Všichni mají možnost o výsledku sprintu diskutovat a tým se snaží dostat zpětnou vazbu na odvedenou práci.

Kromě zpětné vazby je výstupem tohoto setkání i aktualizovaný produktový backlog a vytipované položky pro další sprint.

Retrospektiva sprintu

Po vyhodnocení následuje poslední událost sprintu, kterou je týmová retrospektiva. Jedná se o příležitost ke zhodnocení uplynulého sprintu. Tým má možnost identifikovat, co se mu dařilo a co by naopak zasloužilo zlepšit.

Výstupem retrospektivy je seznam konkrétních kroků, které tým hned v následujícím sprintu vyzkouší, aby vyřešil identifikované problémy.

Backlog Grooming (přípravná plánovací schůzka)

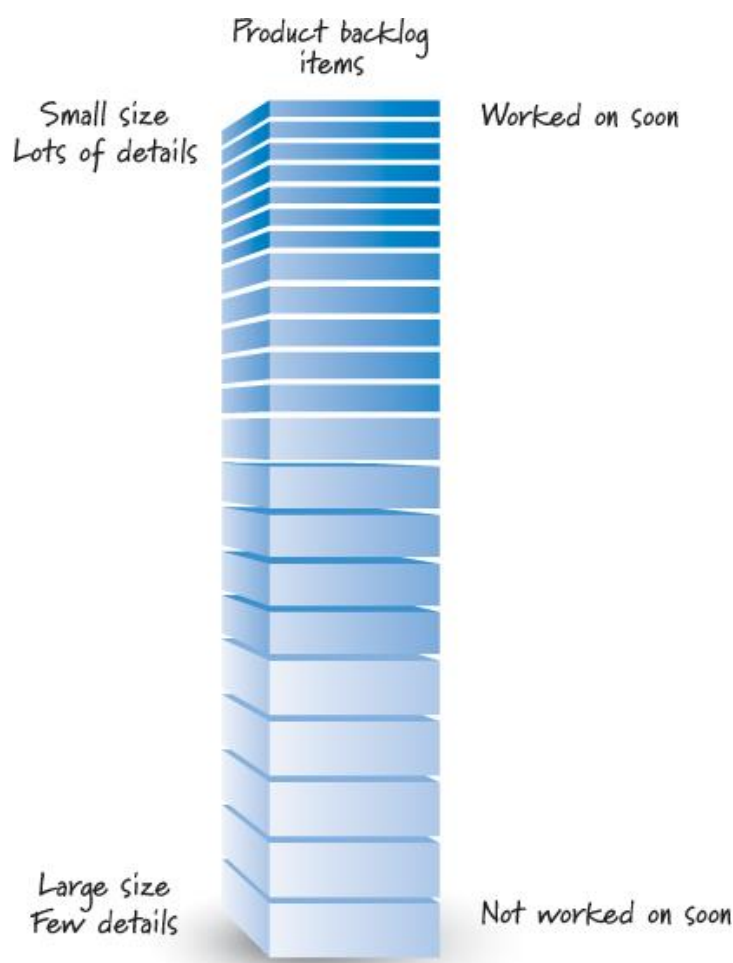
Šochová a Kunc (2014) zmiňují i přípravnou plánovací schůzku, ke které dochází během sprintu (v případě potřeby i vícekrát). Jedná se vlastně o vyčlenění přípravných činností z plánovací schůzky. Díky tomu je dosaženo kratších schůzek, které jsou pro tým snesitelnější a často i produktivnější. Není to však jediná výhoda, vývojový tým má možnost se na blížící se požadavky lépe připravit a Product Owner má čas ujasnit si položky, které týmu nebyly zcela jasné.

2.6.4 Artefakty

Artefakty Scrumu jsou navrženy tak, aby klíčové informace byly maximálně transparentní.

Produktový backlog

Produktovým backlogem rozumíme prioritizovaný seznam všeho, co je v produktu potřeba. Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám nemusí být úplný a během vývoje se upravuje podle aktuálních požadavků a priorit. Za jeho obsah, dostupnost a transparentnost je odpovědný Product Owner.



Obrázek 2.8: Produktový backlog (RUBIN, 2012).








Vrchol backlogu patří nejvíce prioritním požadavkům. Proto obsahují nejvíce detailů, jsou konkrétní (tedy rozpadlé na malé části dávající smysl) a jejich odhad je nejpřesnější. Takto připravených položek by mělo být k dispozici asi na dva až tři

sprinty (ŠOCHOVÁ a KUNCE, 2014). Čím níže položky v backlogu jsou, tím se snižuje úroveň detailů u nich uvedených a případné odhady jsou také méně přesné. Znázornění produktového backlogu je k dispozici na obrázku 2.8.

Odhad dokončení známých požadavků může být získán na základě znalosti odhadů pracnosti jednotlivých požadavků a rychlosti týmu (ta je rovna součtu odhadů pracnosti hotových požadavků za sprint).

Backlog sprintu

Backlog sprintu vznikne na plánovací schůzce a jsou do něho zařazeny všechny požadavky, které tým odhadl, že dodá do konce sprintu. Všechny tyto požadavky jsou již týmem detailněji rozpadnuty na konkrétní úkoly a backlog sprintu tak zobrazuje veškerou práci, kterou je podle týmu potřeba učinit pro dosažení úspěšného dokončení sprintu. Tým však může během sprintu v případě potřeby na základě získaných informací nějaký úkol přidat, případně i odebrat (pozor na rozdíl mezi požadavkem a úkolem, požadavky, tedy cíl sprintu, se během sprintu nemění).

Feature	Tasks		
	Waiting	In Progress	Done
A			
B			
C			
D			
E			

Obrázek 2.9: Sprint backlog (STARR, 2012).

Příklad backlogu sprintu je vidět na obrázku 2.9. Žluté obdélníčky v levém sloupci představují pět položek, které chce tým tento sprint zvládnout. Malé šedé obdélníčky pak představují konkrétní úkoly naplánované týmem pro dokončení každého požadavku. Aktuální stav znázorněného sprintu je takový, že požadavek A je zcela doručen, požadavek B je rozpracovaný a na ostatních se zatím pracovat nezačalo.

Na obrázku je také vidět ideální postup týmu. Požadavky řeší podle jejich priority a do dalšího se pouští až ve chvíli, kdy je předchozí požadavek hotov. V případě, že by tak tým nečinil, a rozpracoval třeba více požadavků najednou, může se snadno stát, že na konci sprintu bude mnoho požadavků skoro hotovo, ale žádný (nebo málo) úplně. To by se samozřejmě mohlo negativně projevit i na obsahu inkrementu pro zákazníka.

2.7 Agilní marketing

Po ověření agilního způsobu řízení softwarových projektů se tento způsob začal dostávat i do dalších odvětví, v našem případě nás zajímá jeho pojetí v marketingu, tedy tzv. agilní marketing.

Podle Travise Arnolda (2012) ztělesňují agilní marketing tyto vlastnosti:

- transparentnost,
- udržitelnost,
- interaktivnost,
- měřitelnost,
- iterativnost,
- relevantnost.

2.7.1 Manifest agilního marketingu

V průběhu času vzniklo několik pohledů na obsah manifestu agilního marketingu, jejich sumarizaci se věnoval Travis Arnold (2012) na svém blogu v článku „*Roundup: Agile Marketing Manifestos*“.

I z tohoto článku pak vycházeli účastníci události SprintZero konané v červnu 2012, která pak přinesla manifest agilního marketingu uveřejněný na webu agilemarketingmanifesto.org (viz obrázek 2.10).

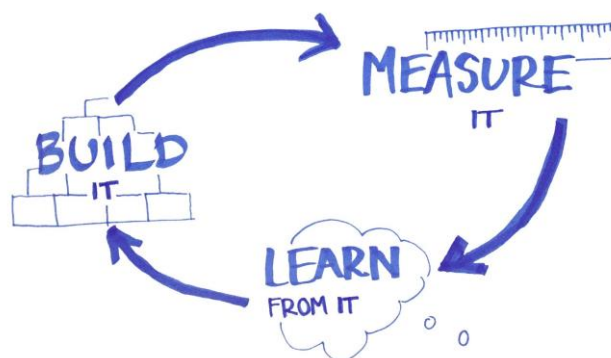
We are discovering better ways of creating value for our customers and for our organizations through new approaches to marketing. Through this work, we have come to value:

- 1 Validated learning over opinions and conventions**
- 2 Customer focused collaboration over silos and hierarchy**
- 3 Adaptive and iterative campaigns over Big-Bang campaigns**
- 4 The process of customer discovery over static prediction**
- 5 Flexible vs. rigid planning**
- 6 Responding to change over following a plan**
- 7 Many small experiments over a few large bets**

Obrázek 2.10: Hodnoty uvedené v agilním marketingovém manifestu (zdroj: AGILE MARKETING MANIFESTO, 2012a)

První bod byl pro účastníky nejdůležitější, dávají přednost validování pomocí vyzkoušení a následného poučení se z výsledku (implementace – kontrola – poučení se, viz Obrázek 2.11), před následováním konvencí nebo rozhodnutí založeném na základě názoru nejlépe placené osoby v místnosti.

V druhém bodě mluví o spolupráci zaměřené na potřeby zákazníka, která podle nich produkuje lepší výsledky, než plnění úkolů ze vzájemně soutěžících sil podléhajících přísnému dodržování hierarchického rozhodování.



Obrázek 2.11: „Build-Measure-Learn“ cyklus (PITTSFORD, 2013).

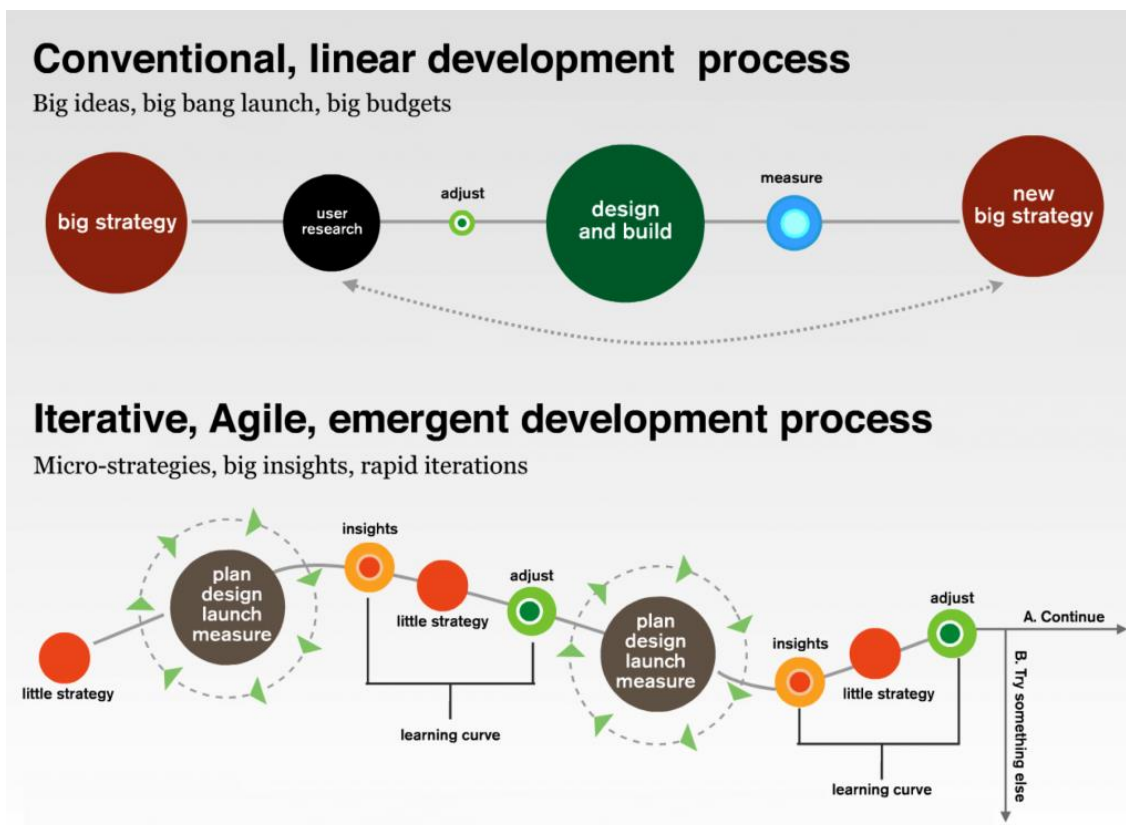
Obrázek 2.12 popisuje obsah třetího bodu a velmi souvisí se začátkem manifestu. Před tzv. Big-Bang kampaněmi se v něm totiž dává přednost adaptivnímu přístupu, v rámci kterého rychle vymyslíme strategii, implementujeme ji a vyzkoušíme se zákazníky. Následně ji v dalším kole vylepšíme na základě získaných informací nebo zkusíme (v případě neúspěchu) jiné řešení. Tím se podporuje i rychlejší křivka učení (viz obrázek), protože rychleji dostaneme zpětnou vazbu na kroky, které jsme učinili. A zároveň na ně jsme schopni rychleji reagovat.

V dalším bodě manifest hovoří o neustálé potřebě „objevování zákazníka“ – ten totiž často nebude jednat tak, jak bychom předpokládali, že bude.

Pátý bod nás varuje před „ultimátním marketingovým plánem“. Tvůrci manifestu marketing přirovnávají k válce: stejně jako žádný bitevní plán nepřežije kontakt s nepřítelem, tak žádný marketingový plán nepřežije kontakt s reálným, neustále se měnícím, trhem. Dodávají však, že plánování samo o sobě není špatné, naopak, musíme však být připraveni plán adaptovat na změny, které nastanou. Což podporují slovy bývalého amerického prezidenta Dwighta D. Eisenhowera: „*Plány jsou nic, plánování je všechno.*“

Předposlední bod je totožný s posledním bodem původního agilního manifestu pro vývoj softwaru, ve kterém se mluví o reagování na změny před dodržováním plánu.

Poslední, sedmá, odrážka mluví o preferenci mnoha malých experimentů před menším počtem velkých sázek a opět nás odkazuje na obrázek 2.12.



Obrázek 2.12: Porovnání konvenčního a iterativního procesu (zdroj: AGILE MARKETING MANIFESTO, 2012a)

Kromě výše rozebraných sedmi hodnot manifest obsahuje těchto deset principů:

- „Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of marketing that solves problems
- We welcome and plan for change. We believe that our ability to quickly respond to change is a source of competitive advantage
- Deliver marketing programs frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale
- Great marketing requires close alignment with the business people, sales and development
- Build marketing programs around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done

- *Learning, through the build-measure-learn feedback loop, is the primary measure of progress*
- *Sustainable marketing requires you to keep a constant pace and pipeline*
- *Don't be afraid to fail; just don't fail the same way twice*
- *Continuous attention to marketing fundamentals and good design enhances agility*
- *Simplicity is essential*“ (AGILE MARKETING MANIFESTO, 2012b)

Jak můžeme na základě popisu obou manifestů vidět, základní hodnoty se vzhledem k rozdílným prostředním liší, principy se však překrývají.

2.8 Nástroje

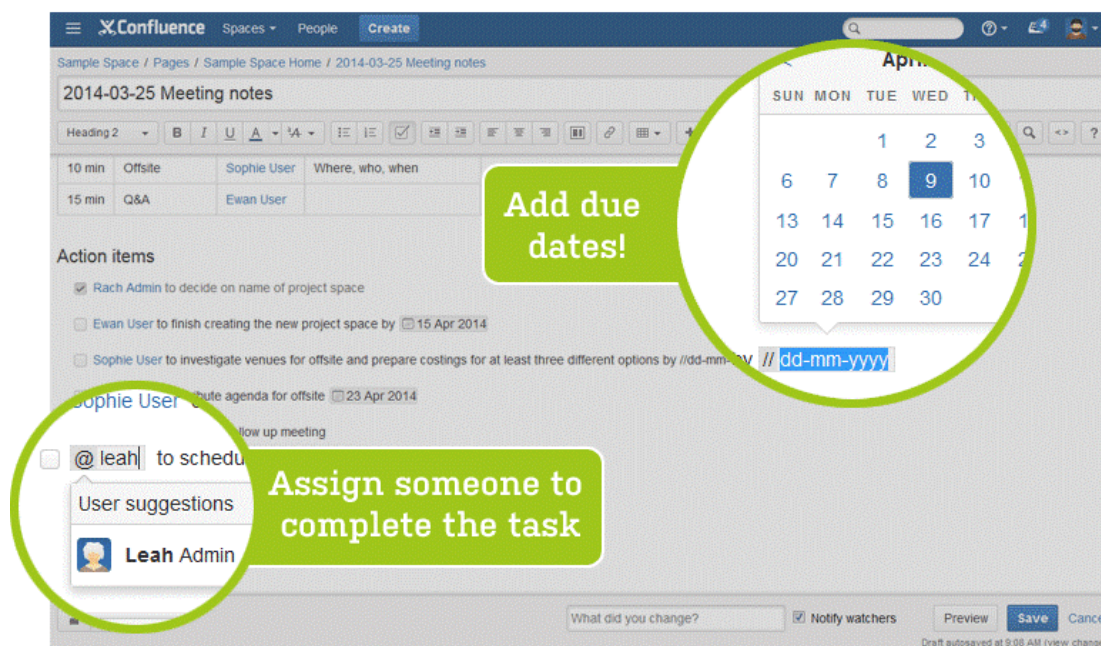
V poslední části teoretických východisek se podíváme na nástroje, které je možno použít ve firmách používající agilní metody. Primárně se podíváme na nástroje, které poskytuje Atlassian, jelikož tyto nástroje aktuálně používá společnost, která je předmětem této diplomové práce. Zmíníme se však i o možných alternativách.

2.8.1 Atlassian Confluence

Atlassian mluví o Confluence jako o nástroji pro týmovou spolupráci, laicky ho je možné přirovnat k firemní Wiki³. Confluence umožňuje uživatelům vytvářet, editovat, sdílet a diskutovat obsah potřebný pro spolupráci v rámci firem. Disponuje možnostmi na řízení oprávnění přístupu a členění obsahu do smysluplných celků (ONLIO, ©2009-2015a).

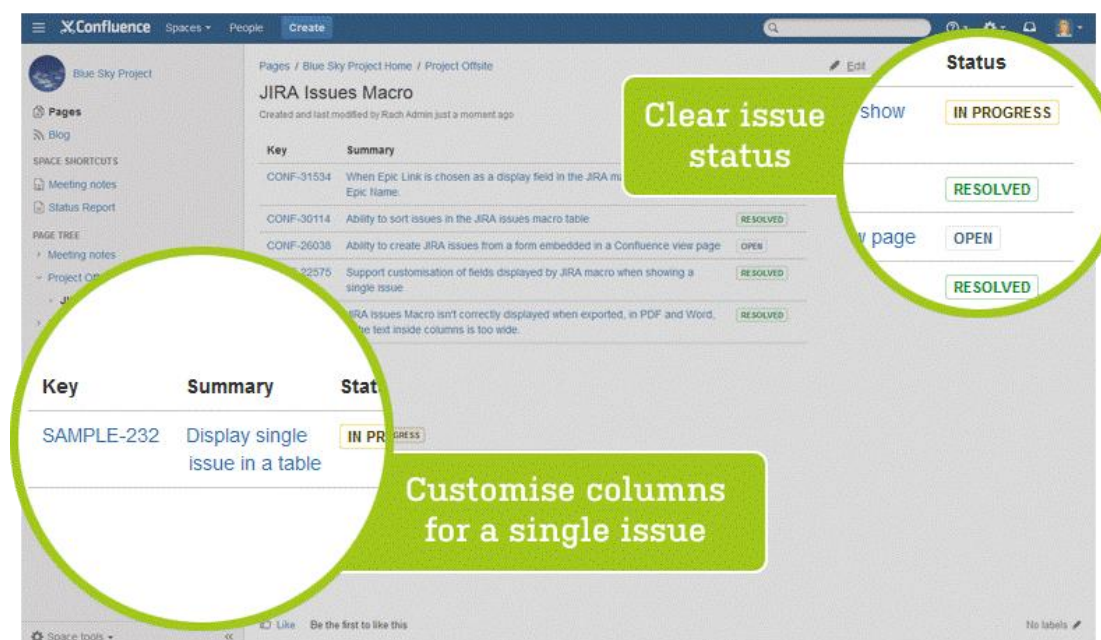
Může se využít pro tvorbu dokumentace, publikace firemních informací nebo zápis z firemních zasedání. U posledně jmenovaného je nápomocnou funkcí například jednoduchá možnost vytvoření úkolu s označením aktéra a data dokončení.

³ Jako Wiki jsou označovány webové stránky, které umožňují uživatelům přidávat obsah jako v internetových diskuzích a zároveň editovat na nich již dostupný obsah (WIKIPEDIA, 2016). Příkladem může být například otevřená encyklopedie Wikipedia.



Obrázek 2.13: Atlassian Confluence - ukázka editace stránky a přiřazení úkolu (ONLIO, ©2009-2015a).

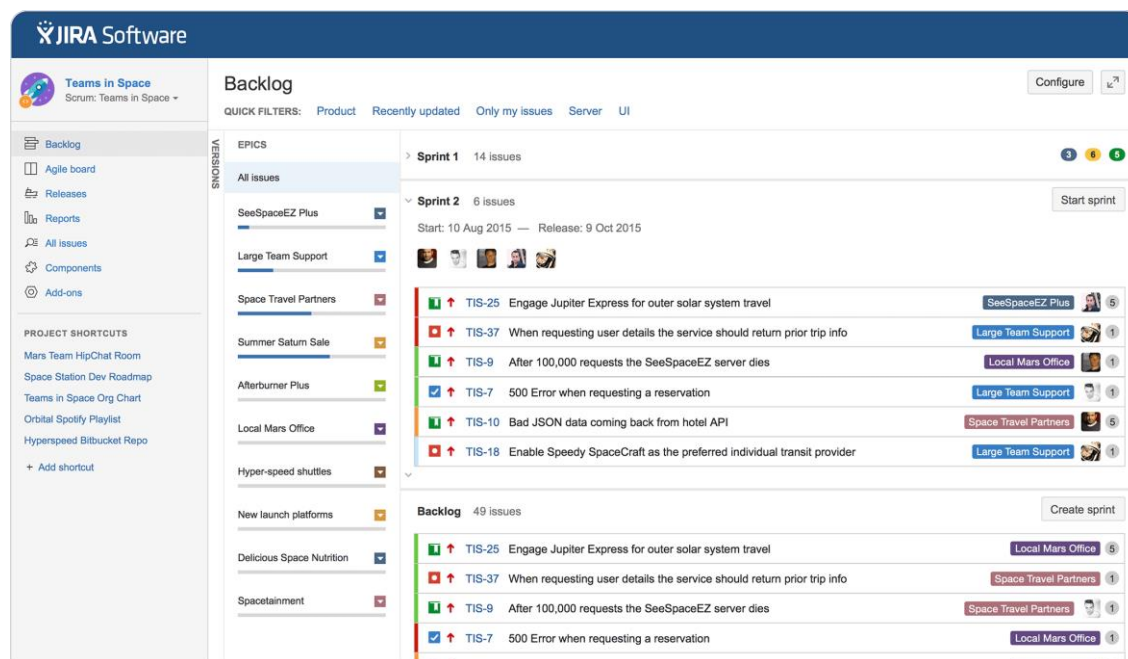
Jako výhoda je též uváděna příprava na integraci s dalšími IS a zejména integrace se s přízněným nástrojem JIRA Software (ONLIO, ©2009-2015a).



Obrázek 2.14: Atlassian Confluence - ukázka integrace s JIRA Software (ONLIO, ©2009-2015a).

2.8.2 Atlassian JIRA Software

JIRA Software tvoří v portfoliu produktů Atlassianu pomyslné jádro a je určen pro plánování, zadávání a kontrolu úkolů, jejich prioritizaci, workflow management a tvorbu reportů (ATLASSIAN, ©2016a).

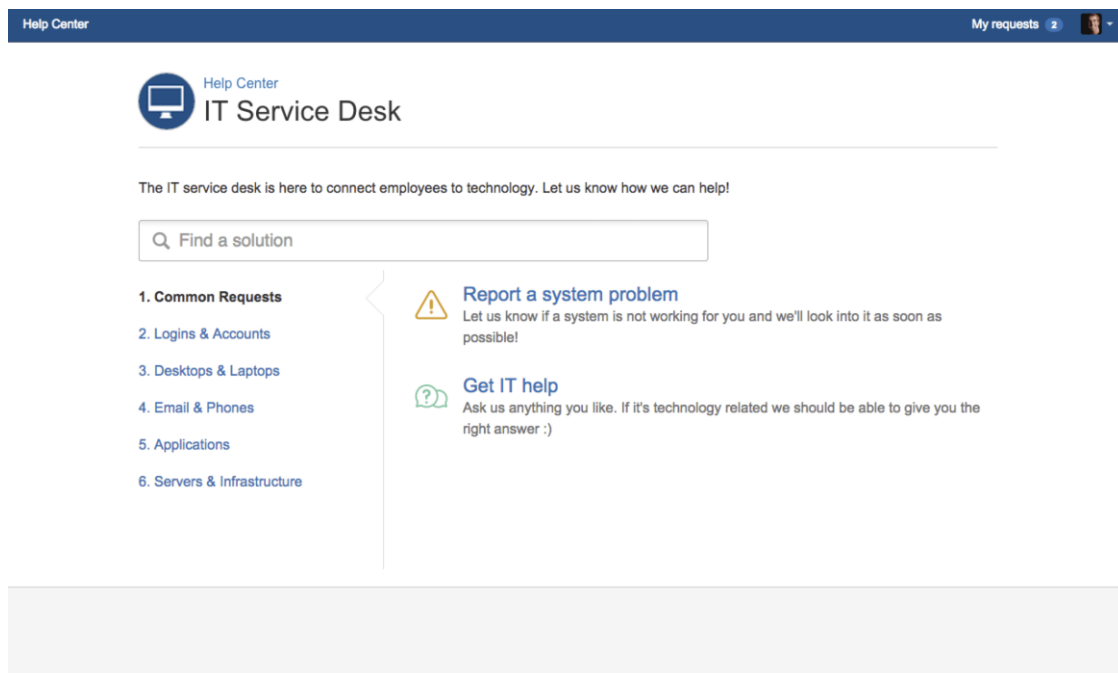


Obrázek 2.15: Atlassian JIRA Software - ukázka backlogu s naplánovaným Sprintem (ATLASSIAN, ©2016a)

2.8.3 Atlassian Service Desk

Poslední z trojice nástrojů od Atlassianu představených v této kapitole se snaží nabídnout možnost intuitivního reportování incidentů nebo požadavků pro koncové uživatele. Lehce použitelný je však i na procesy uvnitř firmy (ONLIO, ©2009-2015b).

Nabízí možnost sledovat aktuální vytiženost pracovníků, jednoduchou prioritizaci požadavků či automatizaci jejich správy. Vítaná je též možnost vyhledání řešení v databázi a samozřejmostí je integrace s nástroji zmíněnými výše – Confluence a JIRA Software (ATLASSIAN, ©2016b).



Obrázek 2.16: Atlassian Service Desk - ukázka úvodní obrazovky (ATLASSIAN, ©2016b).

2.8.4 Alternativní nástroje

K nástroji JIRA Software dnes existují různé alternativy, méně či více propracované a s různou cenou. Zařadit mezi ně můžeme například:

- Trello,
- Targetprocess,
- Team Foundation Server,
- YouTrack.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci této kapitoly si blíže představíme společnost. Nejprve se seznámíme se základními informacemi a následně se podíváme na aktuální situaci v marketingovém oddělení, kterým se budeme nadále zabývat.

3.1 Základní informace o firmě

Předmětem diplomové práce je česká IT společnost vytvářející řešení pro tvorbu webových stránek, správu online obsahu a online marketingových kampaní. To je prodáváno jako krabicový software⁴ a to pomocí obsáhlé sítě implementačních partnerů (čítající zhruba 1000 digitálních agentur v 80 zemích světa), kteří na tomto produktu staví řešení pro své vlastní klienty. To je také hlavní způsob prodeje produktu, společnost sama totiž implementační služby koncovým zákazníkům nenabízí. Mezi klienty se řadí společnosti jako Mazda, Sony, Chiquita, Starbucks nebo Vodafone.

Kromě tohoto hlavního produktu se společnost v posledním roce věnuje i vzniku nových cloudových služeb pomocí interních start-upů. První z nich je zaměřena na pomoc při vytváření webového obsahu před samotným spuštěním webové prezentace a snaží se tak o minimalizaci případného zpoždění doručení projektu vlivem přípravy obsahu.

Společnost od svého založení, které je datováno do roku 2004, vlastní jediný majitel a v aktuální chvíli zaměstnává již přes 200 (oproti 140 před dvěma roky) zaměstnanců v různých státech světa, přičemž většina (přes 160) pracuje v České republice, kde je umístěna centrála. Zahraniční zaměstnanci jsou povětšinou obchodníci, konzultanti a pracovníci uživatelské podpory.

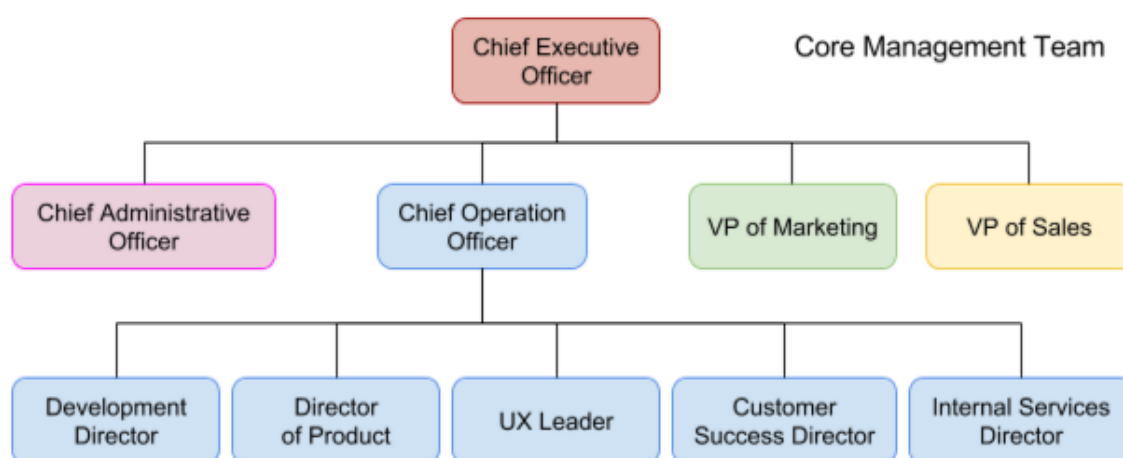
Další pobočky je možno nalézt v USA, Austrálii, Velké Británii a Nizozemí. Přestože je většina zaměstnanců alokována v centrále, tvoří Česká republika zhruba jedno procento byznysu, největším trhem je severní Amerika, ve kterém se nachází

⁴ Jako krabicový software chápeme produkt vyvíjený na základě obecných požadavků široké veřejnosti (tedy opak produktu na zakázku vyvíjeného pro konkrétního zákazníka).

šedesát procent všech zákazníků, po patnácti procentech pak mají Velká Británie s Irskem a Austrálie s Novým Zélandem.

3.2 Organizační struktura

Společnost vznikala postupně od jednoho zaměstnance a organizační struktura tak má zakořeněný jistý rodinný charakter, který se pracovníci snaží zachovat i nadále. S rychlým nárůstem zaměstnanců v posledních letech se to však stává, stále více, obtížnějším úkolem.



Obrázek 3.1: Organizační struktura – Core Management tým (zdroj: vlastní zpracování)

I nadále se však daří zachovat plochou strukturu. Jak můžeme vidět na obrázku 3.1, přímo majiteli (CEO) se zodpovídají:

- Chief Administrative Officer;
 - Veškeré záležitosti týkající se kanceláří, práva, lidí či financí.
- Chief Operation Officer;
 - Pod toto oddělení spadají úseky vytvářející samotný produkt (Product Development) a úseky poskytující podporu klientům (Support, Consulting) či přímo zaměstnancům (IT).
 - Většina z těchto úseků je úzce provázána, např. Director of Product má pod sebou všechny Product Ownery, kteří jsou součástí Scrumových týmů pod Development Directorem.

- VP of Marketing;
 - Kromě marketingových aktivit sem patří i webový tým starající se o webovou prezentaci společnosti (více viz podkapitola 3.4.5).
- VP of Sales.

Všechny pozice zobrazeny na obrázku 3.1 jsou součástí tzv. Core Management týmu, který dohlíží na firemní strategii. Zajímavostí spojenou s tímto týmem je fakt, že ke své agendě (v době odevzdávání této práce) přistupuje podobně jako vývojové týmy. To znamená, že má k dispozici Backlog požadavků seřazený dle priorit, který členové týmu zpracovávají v iteracích (sprintech).

Největším oddělením ve firmě je Product Development, který má k dispozici sedm vývojových týmů. V každém z těchto týmů jsou zastoupeny všechny profese, které jsou potřebné pro vývoj produktu od začátku do konce a jeho následnou podporu. V týmech tak jsou k dispozici Developéři, Testeři, Technical Writeři, UX Designéři či Support Specialisti. Každý tým má rovněž svého Scrum Mastera a Product Ownera.

Jednotlivé profese (tedy Testeři, Technical Writeři, atd.) mají k dispozici i své koordinátory. Ti jsou zodpovědní především za vzdělávání zaměstnanců v tomto směru a jejich organizaci (ve smyslu přidělení k určitému týmu atd.).

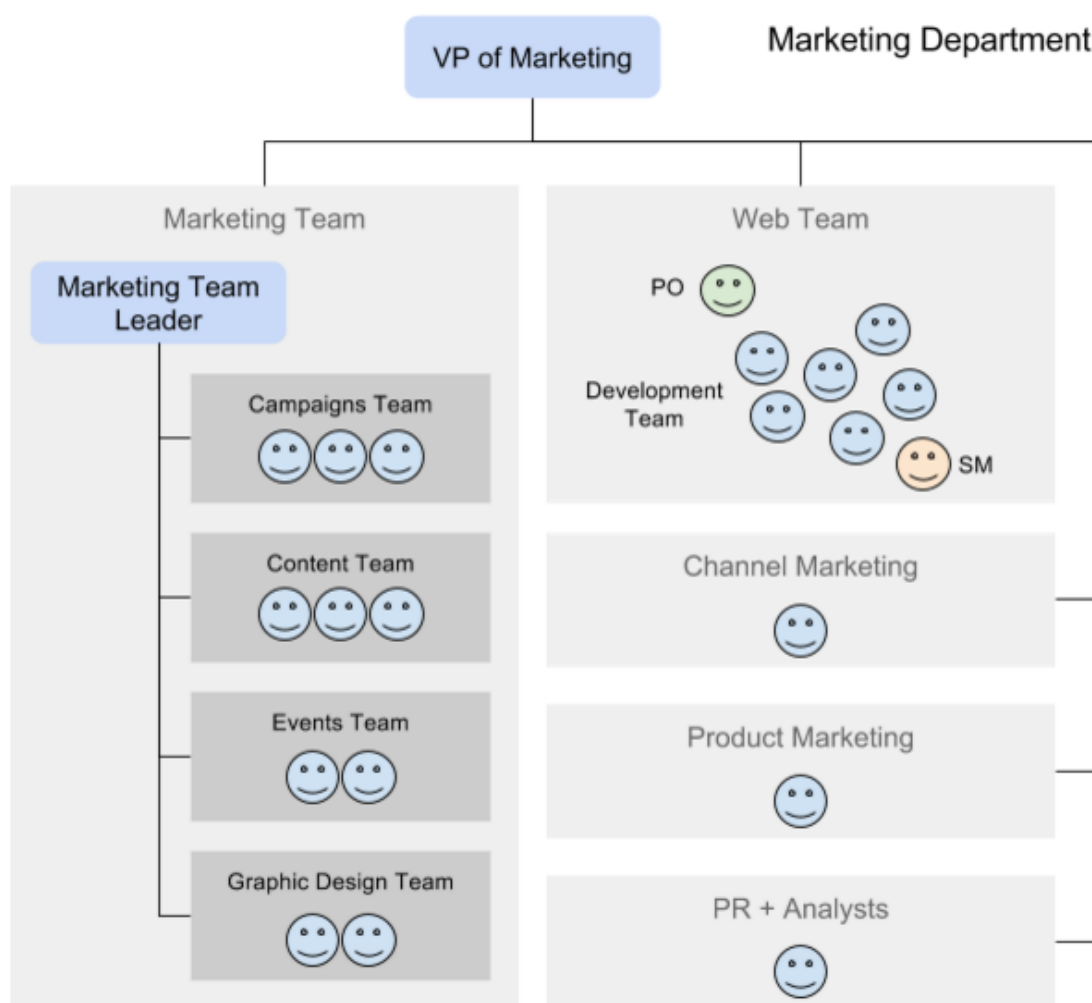
Jednotlivé vývojové týmy jsou rozděleny do čtyř produktových skupin, přičemž každá má svého Product Ownera. Tyto skupiny vznikly kolem základních částí produktu a týmy v nich obsažené mají většinou jejich doménovou znalost. Priority vývoje tvoří Product Management (tedy všichni Product Owneři) dohromady nad jedním Backlogem, a v současné době tak není výjimkou, když týmy pracují na důležitějším úkolu mimo svou „domovskou“ část produktu. Původně komponentní týmy se tak transformují do feature týmů.

Kromě klasických vývojových týmů běžících na Scrumu jsou ve firmě aktuálně tři start-upové týmy, které leží mimo základní organizační strukturu společnosti.

3.3 Organizační struktura marketingového oddělení

Účelem marketingového oddělení ve společnosti je tvorba jednotné identity a povědomí o značce za účelem generování kontaktů na potenciální zákazníky.

O konkrétních úkolech, které mohou na toto oddělení přijít, nám napoví i obrázek 3.2, který znázorňuje jeho organizační strukturu. Oddělení zaměstnává v aktuální chvíli přes 20 zaměstnanců (počet osob je na obrázku znázorněn), tedy zhruba jednu desetinu ze všech zaměstnanců firmy. Největší část těchto zaměstnanců najdeme v marketingovém týmu, který je dále členěn na skupiny podle specializace zaměstnanců. Analogicky k těmto skupinám (viz obrázek 3.2) jsou tedy k dispozici specialisté na kampaně a události (dále též jako „eventy“), copywriteři a grafici.



Obrázek 3.2: Organizační struktura marketingového oddělení (zdroj: vlastní zpracování)

Druhým největším blokem je webový tým, jehož úkolem je tvorba a správa všech webových prezentací společnosti (tedy např. hlavní stránka společnosti, portál pro vývojářskou komunitu, partnerský portál či různé podpůrné weby k marketingovým aktivitám). Tento tým používá pro vývoj, stejně jako vývojové týmy, metodiku Scrum.

Dále pak v marketingovém oddělení najdeme specialistu na Channel Marketing (spolupráce s partnery), Product Marketing (propagace produktu společnosti, komunikace s Product Managementem) a PR specialistu (průzkumy).

3.4 Marketingové workflow

Při analýze bylo zjištěno, že základními stavebními kameny většiny činností v marketingu jsou kampaně nebo události. Z těchto typů úkolů následně propadají úkoly na grafiky, copywritery nebo webový tým.

Pro každou z těchto činností bývá určen Owner⁵, který je odpovědný za její průběh – tedy doplnění specifikace, ověření splnitelnosti, zajištění zdrojů a potřebných pracovníků, naplánování, dohled nad průběhem příprav a následný běh.

Následující podkapitoly popíší, jaké požadavky vybrané části marketingu řeší a u těch nejčastějších bude přiložen i jejich životní cyklus.

3.4.1 Kampaně

Zadání kampaní, které se dostávají do rukou marketingového týmu, se dají rozdělit na dvě skupiny (jedná se pouze o přibližné rozdělení). V první skupině jsou kampaně většího rozsahu, které jsou specifické obecným zadáním a zadavatelem mimo marketingový tým. Druhou skupinou jsou menší kampaně s konkrétnějším zadáním, přičemž autor pochází z marketingového týmu.

Kampaň, která je v plánu, je přidána do tabulky nacházející se v marketingovém Spacu⁶ na Confluence (viz kapitola 2.8.1 – Atlassian Confluence). Výřez z této tabulky můžeme vidět na obrázku 3.3. Sleduje se v ní například název aktivity, její popis, status

⁵ Není totéž jako Product Owner (viz kapitola 2.6.2 – Role ve Scrumu).

⁶ Space slouží jako logické oddělení skupiny dokumentů (například podle oddělení nebo týmů).

(tedy fáze životního cyklu), plánované datum spuštění, cílová skupina nebo přepokládaný počet získaných MQL⁷.

Activity	Activity description	Focus	Status	Launch date / schedule	Target group	Expected MQLs	Territory
<input checked="" type="checkbox"/> Telemarketing UK - Conversion	Go after Specific verticals	PARTNERS	DONE	July - November	New Channel & New Direct	20-40 physical appointments	UK
<input checked="" type="checkbox"/> Telemarketing / Partners acquisition US - Chameleon	With Chameleon Telemarketing going after US competitors' partners	PARTNERS	DONE	November 2015 - January 2016	New Partners	30 (x10 partners)	US
<input type="checkbox"/> Site of the Year 2015	Annual awards for our partners and clients recognising the best websites created in 2015.		PREPARATION	December - March	Existing Partners		Global
<input type="checkbox"/> Partner Enablement Consulting Risk Free Campaign	Campaign promoting consulting hours without risk to partner/purchaser	PARTNERS	LAUNCHED	29 Feb 2016	New Channel & Existing Channel		Global
<input type="checkbox"/> A/B testing of specific landing pages	Testing of the most visited landing pages to increase conversion.		LAUNCHED	March - December 2016	New Direct		Global
<input checked="" type="checkbox"/> Marketing Certification promo	Communicate new Marketing certification to our client and partner base.	EMS	DONE	March	Existing partners Existing Clients		Global

Obrázek 3.3: Ukázka tabulky obsahující seznam kampaní – backlog pro kampaně (zdroj: vlastní zpracování)

K takto zadaným kampaním je následně vytvořena podstránka s podrobnějšími detaily o dané kampani. Je na ni možné nalézt informace o stavu kampaně, zjištěných informacích v průběhu implementace či její výsledky. Rovněž se na těchto stránkách často nacházely seznamy úkolů a jejich vykonavatelů.

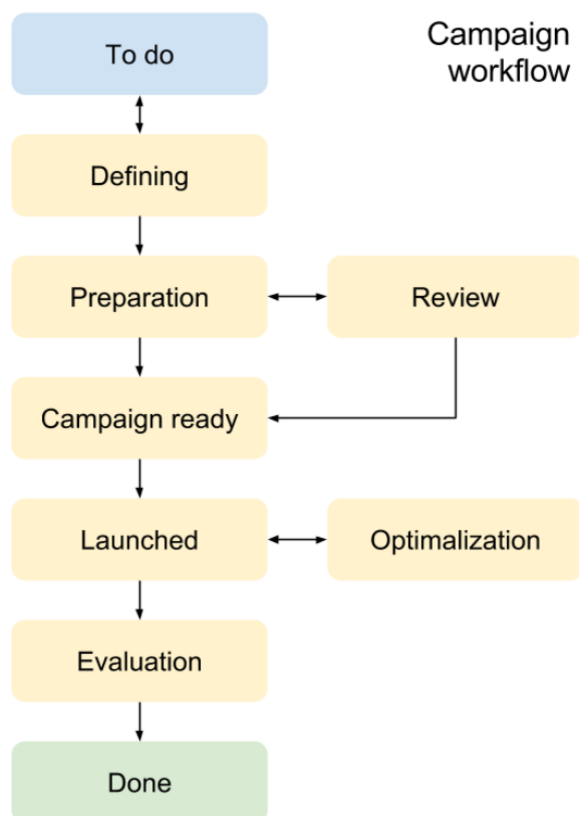
V době analýzy se však tyto podstránky nacházely v nekonzistentním stavu a nebyly dostupné ke všem kampaním. Rovněž aktuálnost informací (například stav úkolů) neodpovídala vždy realitě.

⁷ Zkratka z anglického Marketing Qualified Lead - jedná se o potenciální zákazníky, kteří o produkt projeví vyšší zájem než ostatní a je tedy větší pravděpodobnost, že by se mohli stát skutečnými zákazníky (PUCKETT, 2015).

Nedávno zavedenou novinkou byla snaha o standardizaci základních informací o kampani, které měly pomoci lepšímu pochopení záměru dané kampaně a rovněž rozhodování o jejím provedení. Interně byla tato sada otázek nazvána *WHY Campaign Methodology* a obsahovala tyto položky:

- Owner – vlastník kampaně;
- Campaign Potential – srozumitelné popsání potenciálu kampaně, příklad: získání nových partnerů skrze bývalé zaměstnance současných partnerů;
- Hypotheses – předpoklad, na kterém je stavěn úspěch kampaně, příklad: bývalí zaměstnanci partnerů, kteří používali náš produkt, ho budou chtít doporučit svému novému zaměstnavateli;
- Campaign Objectives – popsání konkrétních kroků vedoucích ke splnění cíle kampaně;
- Target Audience – cílová skupina, příklad: noví partneři;
- Time Frame (deadlines) – do kdy má být kampaň připravena;
- Time Frame (duration) – kdy kampaň začne a kdy skončí;
- Goals – popsání cílového stavu a způsobu měření úspěchu;
- Why we do it – jednoznačné popsání důvodu, proč se má daná kampaň dělat, příklad: zajištění nových MQL;
- How – detailní popis řešení.

Na obrázku 3.4 je vidět průběh životního cyklu kampaní. V rámci popisu se zatím pohybujeme mezi body *To Do* a *Defining*. U prvního bodu cyklu (*To Do*) se ve zmíněné sadě otázek odpovídá na základní otázky, hledá se smysl toho, proč by kampaň měla být realizována, zda pohnutka na její realizaci opravdu dává smysl. V druhém bodě (*Defining*) už víme, že ji realizovat chceme a vlastník kampaně doplňuje detailnější informace, například kdo se bude na realizaci podílet, co je potřeba zajistit či seznamuje potřebné zaměstnance s úkoly. Případně kampaň vrátí do předchozího bodu, pokud dojde k závěru, že kampaň je v namyšlené podobě nemožné zrealizovat.



Obrázek 3.4: Znázornění životního cyklu kampaně od jejího zadání po vyhodnocení výsledků (zdroj: vlastní zpracování)

Ve fázi přípravy (*Preparation*) jsou zpracovávány jednotlivé úkoly vedoucí k připravení kampaně ke spuštění. Vlastník během této fáze dohlíží na stav jednotlivých úkolů, provádí jejich kontrolu a snaží se předejít případným prodlevám. Pokud je vše připraveno, prochází kampaň celkovou kontrolou (*Review*). To ovšem nastává pouze u kampaní většího rozsahu.

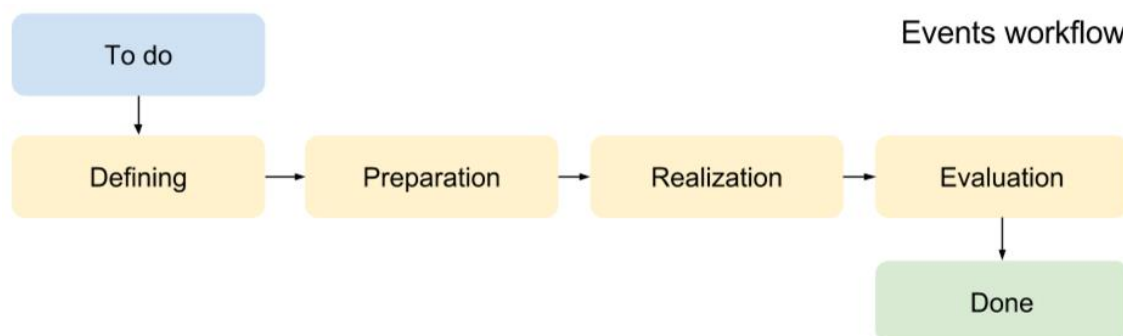
Pokud je vše v pořádku a nastal čas spuštění, kampaň je spuštěna a průběžně monitorována. Najde-li se během monitorování podnět k optimalizaci (za účelem dosažení lepších výsledků nebo efektivity), dojde k její implementaci a následně jejímu opětovnému spuštění.

Po ukončení kampaně dojde k jejímu vyhodnocení a informování stakeholderů o dosažených výsledcích.

3.4.2 Události

I události je možné dělit na dvě skupiny. Tou první jsou akce, které pořádá přímo společnost – například roadshow nebo vlastní konference. Do druhé skupiny pak patří události, kterých se společnost pouze účastní (například veletrhy nebo konference), a jedná se tak většinou o organizačně méně náročnější aktivity než ty v první skupině.

Uchovávání informací je podobné jako u kampaní, životní cyklus znázorněný na obrázku 3.5 se však trochu liší.



Obrázek 3.5: Znázornění životního cyklu události od jejího zadání po vyhodnocení výsledků (zdroj: vlastní zpracování)

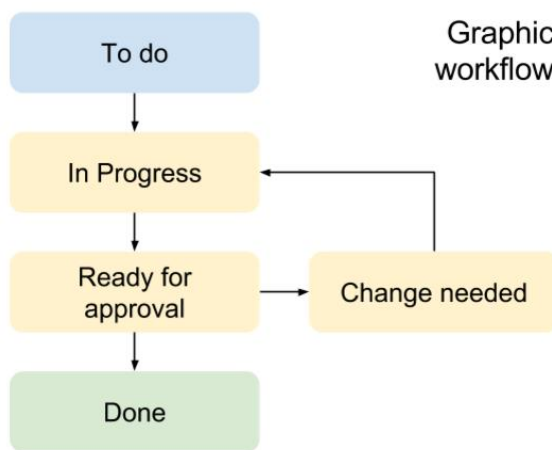
Obsah samotných fází je rovněž velice podobný, odlišnosti jsou dány především rozdílností obou činností. U událostí tedy můžeme u přípravy čekat spíše věci jako zajištění registrace na akci, vytvoření programu, domluvení hostů, zajištění prostor nebo ubytování.

3.4.3 Grafika

Grafický tým přijímá požadavky ze dvou kanálů. Většina (podle informací od týmu se jedná zhruba o 90 %) jich chodí z marketingového oddělení a je zadávána přes JIRU (jedná se především o úkoly vzniklé na základě rozpadu kampaní a událostí, o kterých byla řeč v předchozích podkapitolách). Zbytek požadavků je zadáván ostatními odděleními přes Service Desk. Grafiky má k dispozici pouze marketingové oddělení, proto jsou požadavky zbytku firmy ohledně grafiky směřovány právě na marketingový grafický tým.

Z výše zmíněného se dá odvodit, že grafický tým používá pro sledování a plánování své práce JIRU. K dispozici má backlog, nad kterým se jeho členové pravidelně setkávají společně s Marketing Team Leaderem, který v tomto bodě vystupuje jako Product Owner a jednotlivé požadavky vůči sobě prioritizuje. Dále mají k dispozici kanban board, s kterým pracují na denní bázi a na kterém je vidět stav jejich práce.

Workflow (které je o poznání jednodušší než ty dříve zmíněné) požadavků na grafický tým pak můžeme vidět na obrázku 3.6. Jednodušší pojetí souvisí s faktem, že se jedná o méně komplexní úkoly, než jsou kampaně nebo události, jedná se totiž většinou o podmnožinu těchto úkolů.



Obrázek 3.6: Znázornění životního cyklu požadavků na grafický tým (zdroj: vlastní zpracování)

Úkol se dostane do backogu, kde čeká, až přijde (dle priority) na řadu. Jakmile se tak stane, přesune se do stavu *In Progress* (s tím samozřejmě souvisí i příslušná změna sloupce v kanban boardu), který značí, že na úkolu právě někdo pracuje. Po jeho dokončení se úkol přesune na kontrolu vlastníkem – ten ho buď označí jako splněný nebo ho vrátí na předělání. Vlastníkem se myslí zadavatel (například vlastník kampaně, pod kterou úkol spadá).

3.4.4 Obsah

Copywriteři fungují velmi podobně jako grafický tým, a to jak ve způsobu získávání požadavků (JIRA pro marketingové oddělení a Service Desk pro zbytek firmy), tak i způsobu práce s nimi. Rovněž životní cyklus je stejný jako ten znázorněný na obrázku 3.6.

3.4.5 Webový tým

I u webového týmu se můžeme setkat s požadavky z marketingu a ze zbytku firmy. Jelikož tým používá pro správu a vývoj metodiku Scrum, jdou na tým všechny tyto požadavky přes Product Ownera. Výjimkou jsou pouze nalezené defekty, které se týmu po zadání ukáží přímo na jejich kanban boardu. Marketingové záležitosti dává Product Owner přímo do backlogu po diskuzi s Ownerem daného projektu (například kampaně), požadavky ze zbytku firmy procházejí většinou Service Deskem – tento kanál byl zvolen pro standardizaci komunikace s webovým týmem (stejnou cestou se zadávají i defekty, pouze jejich následné zpracování se liší). Na základě těchto požadavků následně Product Owner požadavek zařadí do backlogu, nebo ho zamítne.

Tým má týdenní sprinty, které umožňují rychle reagovat na případné změny, zároveň však přináší stálý tlak na tým. Velkou výhodou týmu v porovnání s vývojovými týmy v oddělení Product Development je fakt, že výsledky práce jdou po sprintu ven a zákazníci týmu na ně mohou dát okamžitou zpětnou vazbu.

Na jednotlivé týmové schůzky (jsou totožné se schůzkami popsány v teoretické části v kapitole 2.6.3 – Činnosti ve Scrumu) jsou v případě potřeby též zváni konkrétní Ownři daných projektů, kteří se v tomto případě považují za zákazníka. V tomto bodě ovšem dochází u týmu občas ke zmatení, tým si není jist, pro koho vlastně projekt dělá. Kdo je skutečným zákazníkem? Dostává poměrně jasné pokyny od Ownera o jeho představě, která se však mnohdy nemusí ztotožňovat s tím, jak výsledek může působit na zákazníka mimo firmu.

Pro lepší představu poslouží příklad. Owner přichází s událostí, pro jejíž propagaci potřebuje vytvořit stránku. Kromě různých informací tam bude i formulář sloužící k přihlášení na událost, o kterém má Owner poměrně jasnou představu, především

o jeho umístění na stránkách, kterou tlumočí týmu. Tým tento požadavek pochopil a je schopen ho implementovat přesně podle pokynů Ownera. Při testování však přišel na to, že konečnému uživateli stránky by se se stránkou lépe pracovalo, kdyby byl formulář na trochu jiném místě, než požaduje Owner. Otázkou zůstává, zda má tým splnit požadavek Ownera v roli zákazníka, nebo jít o kus dál a zamyslet se nad konečným uživatelem stránek. Druhá varianta samozřejmě znamená více času, který na daném požadavku tým bude muset strávit, což je však často nekompatibilní s představou Ownera, který chce požadavek implementovat co nejrychleji.

3.5 Výstupy z diskuzí o workflow

Předcházející kapitoly popsaly nejčastější typy požadavků, které marketingové oddělení řeší a zároveň popsaly aktuální stav jejich životního cyklu. Nyní se podíváme na problémy, které byly během diskuzí s jednotlivými částmi marketingu identifikovány:

- seznam kampaní / událostí;
 - seznam je nepřehledný (moc položek);
 - položky není možné jednoduše prioritizovat;
 - položky není možné filtrovat podle zadaných kritérií;
 - není možné jednoduše zjistit, které kampaně jsou teď aktuální;
- nekonzistentnost informací;
 - v seznamu kampaní jsou jiné informace než v detailu kampaně;
 - detaily jednotlivých kampaní nejsou standardizovány;
 - členové oddělení si nejsou jisti, co se má do detailu vyplňovat;
- mnoho nepoužívaných nebo duplicitních boardů a projektů;
 - například copywriteři mají k dispozici pět různých boardů a dva projekty, což máte jak samotné copywritery, tak zadavatele jejich práce;
- požadavky přicházející z různých kanálů (ústní forma, e-mail, Skype, atd.);

- požadavky přicházející v různé podobě a s nejasným zadáním;
 - požadavky (nebo náměty) jsou zadávány různou formou, například přeposláním dlouhé emailové konverzace s očekáváním, že potřebné informace si z ní členové marketingu zjistí sami;
 - často schází specifikace základních otázek typu „co má být výsledkem“ a „proč to vlastně chceme dělat“;
- není možné jednoduše zjistit stav jednotlivých projektů (kolik toho ještě zbývá udělat);
- není možné jednoduše ukázat management týmu (a zbytku firmy) co je rozpracováno (případně co je v plánu), v jakém je to stavu a kdy to zhruba bude hotové.

3.6 Výstupy z marketingových retrospektiv

Po vydání poslední verze produktu (podzim 2015) proběhla v marketingovém týmu retrospektiva tohoto vydání a posléze i menší retrospektiva jednoho z projektů v rámci tohoto vydání.

Tyto retrospektivy pomohly identifikovat problémová místa, se kterými členové týmu nebyli zcela spokojeni. Na retrospektivách byly zmíněny tyto body:

- špatné načasování vydání nové verze (souběžně s ním se pracovalo na třech firemních konferencích pro partnery v různých částech světa a dalších projektech);
- zastupitelnost lidí – někteří členové marketingu se stávají úzkým hrdlem;
- neustále se měnící informace a požadavky, a s tím související nedostupnost aktuálních informací (A: „Tenhle požadavek se už změnil,“ B: „A proč to nevím? Kde je o tom nějaká informace?“);
- špatná atmosféra v týmových kancelářích, velmi stresové prostředí;
- nikdo pořádně nevěděl, jak si tým v projektech stojí - kde na cestě k cíli se nachází, co mu ještě zbývá udělat;

- spolupráce webového týmu a zbytku marketingu (nejasné nebo neúplné zadání, nedostupný Owner, ...);
- nedostatečná komunikace mezi marketingem a ostatními odděleními ve společnosti;
- nedostatečná synchronizace mezi členy marketingu (A: „Tohle mělo být takhle,“ B: „Ale my jsme to pochopili takhle.“);
- velký počet lidí požadující review Ownerů;
- projekty bez definovaných Ownerů („kdo mi má udělat review?“).

3.7 Výstupy z pozorování a diskuzí se členy marketingového oddělení

Na základě pozorování a diskuzí s jednotlivými členy oddělení se ukázaly další problémy. Některé z nich mohou být patrné z předcházejících kapitol, v následujícím výčtu však dostanou konkrétnější pojmenování:

- úplná absence nebo podcenění praktik projektového řízení;
 - schází zahajovací, synchronizační a ukončovací setkání zainteresovaných lidí;
 - není čas se zastavit a zamyslet se nad tím, co se povedlo a co je potřeba příště vylepšit;
- selhává plánování;
 - přichází mnoho ad-hoc projektů;
 - tým není připraven na projekty, které se pravidelně opakují;
 - tým není schopen říct, kdy plánované projekty překročí jeho kapacitu;
 - velký počet backlogů;
- velký počet přesčasů;
 - souvisí s předcházejícím bodem;

- spokojenost zaměstnanců a jejich osobní rozvoj;
 - není čas na sebevzdělávání, pouze na odbavování jednoho požadavku za druhým;
 - není čas na vybírání innovation timu⁸ (někteří na tuto možnost dokonce zapomněli, nebo si myslí, že se na jejich oddělení nevztahuje);
 - není kladen důraz na systematický rozvoj zaměstnanců a řešení jejich pracovních nesnází;
- zastupitelnost;
 - členové pracují separátně bez sdílení znalostí s týmem;
 - v případě výpadku některých osob se s jejich úkoly (nebo úkoly, na které dohlíží) nedá (nebo velice špatně) pokračovat.

⁸ Společnost podporuje vzdělávání a vylepšování aktuálních postupů, proto svým zaměstnancům nabízí tzv. innovation time. Každý zaměstnanec může 20 % své pracovní doby věnovat nejruznějším inovacím, které prospějí společnosti. Jedná se například o vylepšení testovacího nástroje nebo přečtení knihy o nové technologii, kterou by možná bylo dobré nasadit.

4 NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Na základě provedené analýzy popsané v předchozí kapitole se nyní podíváme na navržená řešení. Práce se nebude zabývat řešením všech nalezených problémů, ale pouze části z nich. Snahou bylo vybrat takové, které by měly nejvíce pomoci. Podíváme se na tyto oblasti:

- vizualizace a transparentnost,
- sjednocení kanálů a formátů příchozích požadavků,
- ceremonie.

U každé oblasti bude k dispozici popis nákladů (vzhledem k procesnímu typu návrhů budou náklady pouze popsány, nikoliv konkrétně vyčísleny) a přínosů (respektive důvodů, kvůli kterým se zabýváme zrovna těmito oblastmi), které s sebou řešení přináší.

4.1 Vizualizace a transparentnost

V mnoha případech se jako řešení situací popsaných v předchozí kapitole nabízí zlepšení vizualizace a transparentnosti. Často to však není ani tak řešení, jako spíše prostředek pro zajištění lepších podkladů, na základě kterých se dá najít pravé řešení, případně se lépe rozhodnout.

Zlepšením této oblasti podpoříme především lepší spolupráci, a to jak mezi marketingem a ostatními odděleními (včetně managementu), tak i v samotném marketingovém oddělení. Během analýzy byly zjištěny problémy v transparentnosti do zbytku firmy, pro marketing je obtížné odpovídat na otázky o stavu zpracovávaných projektů nebo plnění časového plánu (informace jsou uloženy na různých místech, případně v hlavách Ownerů jednotlivých projektů).

Důsledkem toho je i počet úkolů výrazně převyšující počet pracovníků oddělení, kteří tak musí ve zvýšené míře přepínat kontext mezi jednotlivými úkoly. Tím samozřejmě klesá jejich efektivita a u některých dochází i k nárůstu přesčasových hodin (v problematických obdobích – například během vydání poslední verze - nebylo problém najít u některých osob i více jak padesát hodin přesčasů). S tím následně

souvisí i zanedbávání osobního rozvoje zaměstnanců (jednoduše není čas) a jejich klesající spokojenost doprovázená vysokou mírou frustrace. Taková situace není dlouhodobě udržitelná a může se projevit nepříznivým pracovním prostředím a odchodem některých zaměstnanců.

Zlepšení pomůže rovněž v jasnější představě týmu o tom, co ho v nejbližší budoucnosti čeká a v jakém stavu jsou běžící projekty – tedy celkově zlepšit informovanost a angažovanost oddělení. V tomto případě je myšlena hlavně týmová angažovanost, jedinci jsou dostatečně angažovaní ve svých úkolech, z retrospektivy posledního vydání však vyplynulo, že o celkovém dění a úkolech ostatních měl přehled jen málokdo (při retrospektivě dostal tým za úkol na časovou osu vyznačit události, které vedly k úspěšnému vydání verze a výsledkem byli účastníci velice překvapeni, teprve až tady si uvědomili, jaký kus práce ve skutečnosti odvedli). Lepší informovanost pomůže rovněž ke zvýšení úrovně zastupitelnosti.

4.1.1 Navržené řešení

Vybrání nástroje pro realizaci řešení a zdůvodnění výběru

Pro řešení této oblasti bude využito nástrojů od společnosti Atlassian (především pak JIRA Software), které jsou blíže popsány v kapitole 2.8 popisující nástroje. K volbě této skupiny nástrojů vedla skutečnost, že ve společnosti i samotném oddělení jsou tyto nástroje už používány. Zaměstnanci jsou tedy seznámeni se základními principy jejich fungování a společnost nebude muset vynaložit další finance na získání potřebného softwaru.

Postup implementace řešení







K implementaci bude přistoupeno iterativně. Jednomu z týmů bude vytvořen prototyp řešení na základě proběhlé analýzy jeho postupu práce, tento prototyp bude následně s týmem validován. Jakmile nebude identifikována žádná zásadní překážka, začne tým řešení používat a na základě zpětné vazby bude následně upravováno tak, aby splňovalo jeho potřeby. Řešení bude postupně rozšiřováno o další týmy.

Marketing Strategy Backlog

Pro marketingové oddělení bude v JIRE vytvořen nový projekt, který bude obsahovat základní úkoly, které zpracovává (kampaně, události, grafika, obsah, atd.). Pro potřeby prioritizace bude vytvořen tzv. Marketing Strategy Backlog obsahující pouze úkoly na nejvyšší úrovni. Tímto rozumíme např. kampaň, ale ne grafické zpracování reklamních letáků k této kampani – ty jsou částí kampaně a jejich zařazení na stejnou úroveň by nedávalo smysl. Navíc do zbytku firmy je prezentování nižší úrovně rozpadu úkolů zbytečné a matoucí (případný zájemce však samozřejmě bude mít možnost dostat se na nižší detail pohledu).

Marketing Strategy Backlog

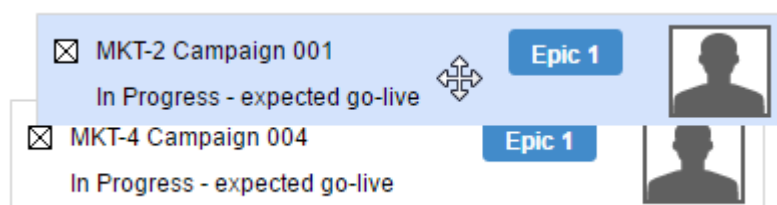
Quick filters: only events only campaigns only my issues

Epics	Campaigns Q2/2016 01/04/2016 - 30/06/2016	Marketing / MKT-2 Campaign 001
All issues	<div><input checked="" type="checkbox"/> MKT-2 Campaign 001 Epic 1  In Progress - expected go-live</div>	Details
Epic 1	<div><input checked="" type="checkbox"/> MKT-4 Campaign 004 Epic 1  In Progress - expected go-live</div>	Status: In Progress
Epic 2	<div><input checked="" type="checkbox"/> MKT-7 Campaign 010 Epic 2  To Do - expected go-live</div>	Epic: Epic 1
Epic 3	<div><input checked="" type="checkbox"/> MKT-3 Campaign 030 Epic 1  To Do - expected go-live</div>	Target audience: ...
Issues without epics		Potential: ...
	Events Q2/2016 01/04/2016 - 30/06/2016	Issue Links
	<div><input checked="" type="checkbox"/> MKT-40 Event AXY Epic 1  To Do - event date</div>	is blocked by
	<div><input checked="" type="checkbox"/> MKT-42 Event ABC Epic 3  To Do - event date</div>	<div><input checked="" type="checkbox"/> MKT-8 Graphic A In Progress</div>
	Backlog	<div><input checked="" type="checkbox"/> MKT-9 Content To Do</div>
	<div><input checked="" type="checkbox"/> MKT-33 Campaign 001 Epic 3 To Do - expected go-live</div>	<div><input checked="" type="checkbox"/> MKT-12 Graphic B To Do</div>
	<div><input checked="" type="checkbox"/> MKT-43 Event KCT Epic 2 To Do - event date</div>	

Obrázek 4.1: Model Marketing Strategy Backlogu (zdroj: vlastní zpracování)

Položky v backlogu budou seřazeny podle priority a díky jejich zařazení do určitého časového období (je uvažováno o kvartálech) bude na první pohled zřejmé, co je v jakém období v plánu a jak se asi posune plán, pokud se do aktuálního kvartálu přidá například nová kampaň (toto bude ještě přesnější, pokud se v následujících iteracích podaří implementovat odhadování náročnosti jednotlivých položek podobně jako u webového týmu). Rovněž bude u každé položky vidět, v jaké části svého životního cyklu se nachází (například příprava nebo vyhodnocování výsledků) a po prokliknutí na její detail budou k dispozici všechny základní informace, včetně historie událostí vázajících se k této položce. Také u ní bude automaticky aktualizovaný soupis souvisejících úkolů a jejich stavů.

Na obrázku 4.1 je znázorněn model Marketing Strategy Backlogu. Nejdůležitější část je vidět uprostřed obrázku, kde se nachází prioritizovaný seznam požadavků na marketing, který je rozdělen podle časového období (na modelu jsou to kvartály) a typu úkolů. Takže například první blok zobrazuje kampaně, které marketing plánuje doručit v druhém kvartálu roku 2016. Druhý blok to samé pro události a takto to může pokračovat pro pár dalších kvartálů. Pod označením Backlog se pak skrývají další položky, které zatím nebyly zařazeny do žádného z kvartálů.



Obrázek 4.2: Znázornění prioritizace položek v backlogu (zdroj: vlastní zpracování)

Každou z položek lze v rámci backlogu přesunout pomocí přetáhnutí myši na jinou pozici a tím jednoduše určit její prioritu vůči ostatním (viz obrázek 4.2, na kterém je popisovaná operace prováděna na položce s označením MKT-2). Rovněž u každé položky vidíme základní informace, které pomáhají s orientací. Úplně vlevo je prostor pro ikonku identifikující typ položky (například kampaň nebo událost). Vedle ní je identifikace (ID) položky (skládající se ze zkratky projektu a unikátního čísla) a její název. Na druhém řádku je prostor pro volitelné informace, na obrázku je vidět aktuální stav položky a očekávané datum, kdy se kampaň spustí. Vpravo se pak nachází zařazení

do Epicu (jedná se o určitou kategorizaci položek v backlogu, jeden Epic může obsahovat více různých kampaní a událostí, které jsou plněny za stejným účelem – třeba z důvodu propagace konkrétní konference) a avatar Ownera položky – pokud se u položky některá z těchto informací nenachází, znamená to, že mu zatím nebyla nastavena – například proto, že nepatří do žádného Epicu nebo protože je tak nízko v backlogu, že je zatím bezpředmětné, aby měla svého Ownera.

Po označení některé z položek se v pravé části zobrazí náhled informací o položce (označená položka je podbarvena). Pro přehlednější zobrazení je možné detail otevřít též do nového okna prohlížeče. V detailu je možné vidět všechny potřebné informace o dané položce. Obrázek 4.1 v tomto detailu například kromě jiného ukazuje seznam položek, které blokují dokončení aktuálně zobrazené kampaně. A to včetně jejich stavu, ve kterém se nacházejí. Owner, nebo kdokoliv jiný, se tak může jednoduše podívat na postup práce a v případě potřeby se prokliknout na jednotlivé úkoly a z detailu zjistit, v jakém je stavu (například že úkol čeká na dodání podkladů copywriterem).

V levé části obrázku 4.1 se pak nachází seznam Epiců, které je možné prioritizovat podobně jako položky backlogu nebo ho označit a tím v backlogu zobrazit pouze pod něj spadající položky.

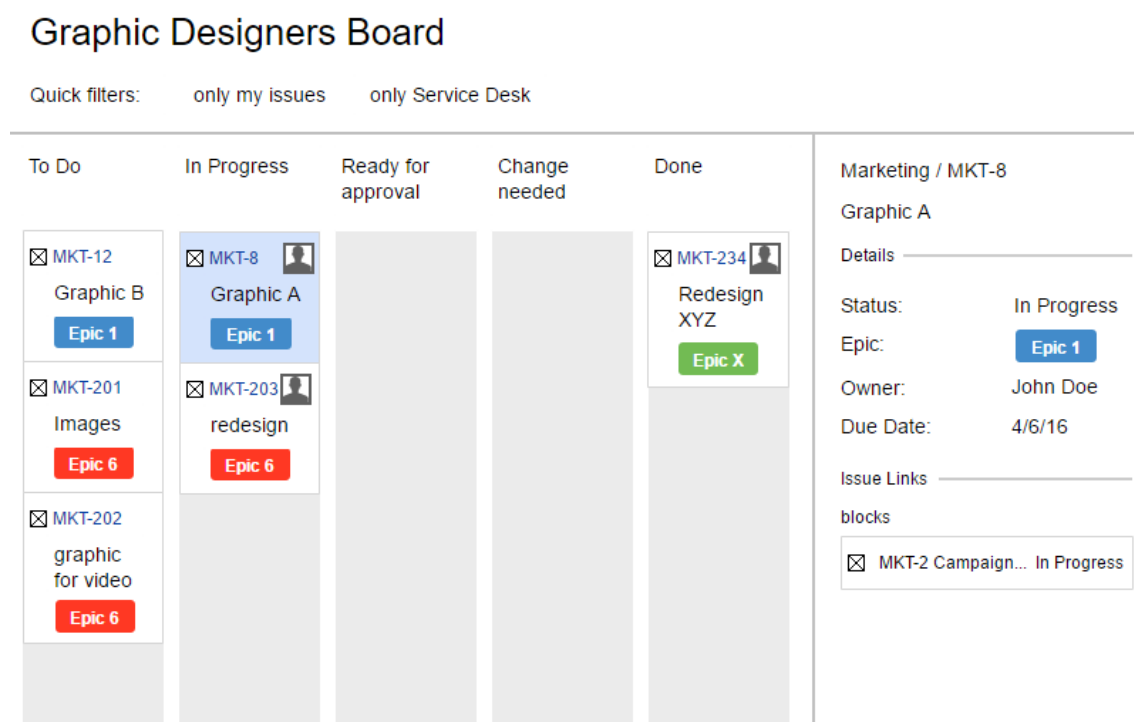
Ve vrchní části je ještě k dispozici seznam rychlých filtrů, které umožňují dle nadefinovaných kritérií filtrovat položky backlogu – v aktuálním modelu je například možnost nechat zobrazit pouze kampaně.

Strategy Backlog bude primárně sloužit celému oddělení pro plánování nadcházející práce a její prioritizace. Detaily ceremonií týkajících se tohoto backlogu budou navrženy v kapitole 4.3. Dalším uživatelem bude bezesporu management tým (příčemž stejným způsobem ho bude moci použít kdokoliv z firmy), který bude skrze tento backlog seznamován s plány a aktuálním postupem marketingového oddělení. V případě, že by se v průběhu používání zjistilo, že položky v backlogu jsou pro tyto účely na zbytečně vysoké úrovni detailu, je v záloze plán na obdobný pohled nad Epicu.

Týmové backlogy a boardy

Pro každý tým bude dále vytvořen jeho vlastní backlog a týmový board. Backlog bude sloužit pro prioritizaci požadavků týkajících se konkrétního týmu (například

grafického) a jeho ztvárnění bude podobné Marketing Strategy Backlogu, budou v něm však zobrazeny pouze požadavky relevantní pro daný tým a nebude dělen na kvartály. Na boardu se budou týmu následně zobrazovat úkoly přiřazené do aktuálně probíhající iterace a tým s ním bude pracovat na denní bázi (vizualizace aktuálně rozpracovaných úkolů a jejich postupu). Model takového boardu je vidět na obrázku 4.3.



Obrázek 4.3: Model týmového boardu - Graphic Designers Board (zdroj: vlastní zpracování)

Na modelu jsou vidět sloupce znázorňující stavy, do kterých se mohou jednotlivé úkoly během svého zpracovávání dostat. V příkladu jsou rozděleny dva úkoly, přičemž jeden z nich je zvýrazněn a má na pravé straně zobrazen svůj detail (stejná funkcionality jako v případě backlogu). V detailu je vidět kromě různých informací opět i seznam provázaných položek – tentokrát však seznam informuje, že položka s identifikací MKT-8 blokuje dokončení položky MKT-2 (v minulém případě to bylo naopak). Pomocí tohoto odkazu se můžeme prokliknout na přehled celé kampaně a pak stejným způsobem zpět, nebo na jiný úkol spadající pod danou kampaň.

Přesun položek mezi stavy se dá opět vykonat pomocí jejich přetáhnutí myší. U některých přechodů může být vyvolán formulář požadující zadání

informací – například Owner tak může při vracení úkolu zadat informace o tom, co je potřeba předělat.

Základními kroky pro realizaci tohoto řešení tedy jsou:

- vytvoření projektu,
- nastavení projektu podle provedených analýz (workflow, položky, notifikační schéma, atd.),
- vytvoření backlogů a boardů,
- archivování aktuálních projektů a převedení nedokončených úkolů do nového projektu,
- implementování případných úprav zjištěných na základě zpětné vazby při reálném používání,
- provedení edukace dotčených osob.

4.1.2 Náklady na navržené řešení

Náklady na pořízení nástroje jsou v tom případě nulové, jelikož společnost ho již používá a rozšíření jeho použití v popisované podobě nepřinese žádné náklady navíc. Je však potřeba počítat s náklady za práci implementátora řešení a čas týmu strávený na konzultacích, testování a školení.

4.1.3 Souhrn přínosů řešení

- možnost jednoduché prioritizace požadavků na marketing a jejich transparentnost do zbytku firmy (marketing bude schopen říct, kolik práce má a kdy plánuje jejich zpracování);
- jasná komunikace priorit do oddělení;
- informace o projektech na jednom místě;
- možnost se realisticky podívat na plán v další iteraci a říct, co je opravdu reálně doručit (a snížit tak počet přesčasových hodin);

- podpora týmové spolupráce a zastupitelnosti, jednodušší dohledávání informací a analýza výsledků;
- zlepšení plánování, snížení počtu překvapení v podobě nečekaných úkolů.

4.2 Sjedení kanálů a formátu příchozích požadavků

V rámci řešení této oblasti je cílem zmenšit počet různých komunikačních kanálů a formátů zadávaných požadavků.

Toto snížení přinese možnost lépe sledovat počet příchozích požadavků. To je aktuálně velmi komplikované, každý požadavek je totiž předán jinou formou (ústně, email, Skype, JIRA atd.). V souvislosti s tím jsou některé informace k dohledání pouze v těchto komunikacích, ke kterým má navíc přístup pouze osoba, se kterou daná komunikace probíhala, což velmi komplikuje případnou zastupitelnost.

Problematická je rovněž různá forma zadání a především chabá specifikace těchto požadavků. Zaměstnanci často tráví mnoho času pouze tím, aby zjistili, co a proč se po nich chce.

4.2.1 Navržené řešení

Uvnitř oddělení je řešením používání JIRY, s čímž souvisí předchozí kapitola 4.1 o vizualizaci a transparentnosti. Pro požadavky zadávané ze zbytku firmy je navrženým řešením rozšíření marketingového Service Desku. Díky tomuto nástroji bude možné mít přehled o všech požadavcích, které na marketingový tým přicházejí, a navíc bude možné uchovávat veškerou diskuzi na jednom místě. To pomůže v řešení otázky zastupitelnosti jednotlivých členů.

Formát požadavků bude moci být ovlivněn díky zadávacímu formuláři, který návodnými otázkami pomůže zadat požadavek tak, aby ušetřil čas oběma stranám.

Důležité je podotknout, že toto řešení v žádném případě nemá za cíl úplně vyloučit předchozí způsoby komunikace. Cílem je pouze standardizovat způsob zadání a zlepšit vnitřní postupy. Uvedeme si proto příklad. Obchodník má nápad na kampaň a rád by tento nápad napřed ověřil. Má proto možnost kontaktovat někoho z marketingu (třeba osobně nebo přes chat) a myšlenku si ujasnit. Poté už ujasněné zadání zadá do Service

Desku a přiloží k tomu potřebné materiály.

Výhodou použití Service Desku je jeho integrace s JIROU, což umožňuje dostat interní (marketingové) i externí (ze zbytku firmy) požadavky na jedno místo. Je tak možné týmům zobrazit požadavky z obou míst v jednom backlogu a následně i jednom boardu. To samozřejmě umožní prioritizovat mezi všemi požadavky, které na dané týmy přijdou.

Toto řešení je vhodné implementovat například u grafiků a copywriterů, ve zbylých týmech je na základě analýzy přepokládáno spíše použití jako v případě webového týmu, jehož Product Owner tento kanál používá na sběr požadavků a ty relevantní následně přetaví do položek svého backlogu.

4.2.2 Náklady na navržené řešení

Vzhledem k licenční politice bude potřeba počítat s náklady za licence na účty agentů v Service Desku pro každého člena marketingového oddělení (kromě členů webového týmu). V době odevzdávání této práce činí cena 20 dolarů na uživatele za měsíc.

Dalšími náklady je práce strávená na rozšíření Service Desku, ta je však poměrně zanedbatelná (v rámci firmy už se ví jak na to a rozšíření proto nebude časově nijak náročné, navíc se jedná o pouhé rozšíření Service Desku, který je už v části marketingového oddělení používán).

4.2.3 Souhrn přínosů řešení

- všechny externí požadavky přicházejí jedním kanálem na centrální místo;
- možnost zobrazení interních i externích požadavků na jednom místě a s tím související možnost jejich vzájemné prioritizace;
- lepší přehled o počtu zadaných požadavků;
- zlepšení zastupitelnosti členů oddělení (důležité informace budou k dispozici na centrálním místě);
- zrychlení reakce na požadavky.

4.3 Ceremonie

Zatímco první dvě oblasti se zaměřili na podporu marketingového oddělení pomocí softwarových nástrojů, tato oblast bude zavedené nástroje podporovat po procesní (a neméně důležité) stránce. Jak již bylo popsáno v analýze, v oddělení byla zjištěna absence nebo podceňování některých ceremonií (projektových fází).

V první řadě tu je plánování, jehož podcenění přispívá k přeplánování kapacity marketingového oddělení. Souvisí s tím rovněž ne vždy zcela správně provedené nastartování projektů, což vede k nejasnostem během implementací. Důležité jsou pak rovněž synchronizační setkání za účelem kontroly aktuálního posunu a vyjasnění nejasností, případně včasného odhalení možných problémů.

Ukázkové není ani ukončení projektů, schází především čas na zastavení se, ohlédnutí za hotovým projektem a poučení se z toho, co se podařilo a co naopak nešlo zrovna podle plánu.

4.3.1 Navržené řešení

Vzhledem k agilnímu prostředí firmy navrhuji použití praktik agilních metodik i pro doručování marketingových záležitostí, konkrétně pak mluvím o metodice Scrum, která již v části marketingového týmu funguje.

Tato metodika je blíže popsána v kapitole zabývající se teoretickými východisky, proto nyní zmíníme pouze základní pilíře v návaznosti na návrhy z předchozích dvou kapitol (4.1 a 4.2).

Počátkem necht' jsou Backlogy, jejichž nasazení bylo popsáno v kapitole 4.1 a díky kterým získáme zprioritizované požadavky. Základem je Marketing Strategy Backlog, nad kterým by se měl marketingový tým v pravidelných intervalech scházet. Obsahem těchto schůzek by mělo být představování nových položek týmu, jejich případný rozpad na menší položky (ovšem stále přinášející hodnotu), plánování jednotlivých iterací (kvartálů), kontrola postupu k dosažení cíle aktuální iterace a případná adaptace odchylek.

Schůzky ohledně kontroly a adaptace doporučuji vykonávat v intervalu čtrnácti dní až jednoho měsíce, schůzky na představování nových položek a jejich rozpad podle potřeby.

Jednotlivé týmy si pak podle priorit určených Strategy Backlogem naplánují na následující iteraci položky ze svých backlogů, které by dle dostupné kapacity za danou iteraci mohly zvládnout. U délky týmových iterací se doporučuji pohybovat v intervalu dvou až čtyř týdnů. Iterace delší než měsíc by omezovala akceschopnost.

Po konci iterace by byl prostor pro veřejné review dokončených položek a pro retrospektivu. Vzhledem k provázanosti jednotlivých týmů a jejich velikosti doporučuji vyzkoušet spíše společné retrospektivy celého marketingového týmu (viz obrázek 3.2 znázorňující organizační strukturu marketingového oddělení).

4.3.2 Náklady na navržené řešení

Náklady spojené s tímto řešením jsou diskutabilní. Můžeme za ně totiž považovat čas týmu strávený na ceremoniích. Čas na tyto ceremonie ale možná získáme právě tím, že se budou konat, a to díky snížení případných nedorozumění.

Vhodné by bylo investovat i do rozšíření oddělení o dalšího Scrum Mastera nebo agilního kouče, který by byl oddělení v těchto otázkách nápomocen.

4.3.3 Souhrn přínosů řešení

- reálnější plánování (a s tím spojené snížení častého přepínání kontextu, snížení přesčasových hodin a lepší podpora pro osobní rozvoj zaměstnanců a innovation time),
- připravený a transparentní plán s nastavenými body kontroly a případné adaptace,
- snížení počtu nedorozumění,
- snížení počtu překvapení v podobě nečekaných úkolů,
- zlepšení týmové atmosféry a snížení stresového prostředí,
- prostor pro oddychnutí a cílené zlepšování týmu pomocí retrospektiv.

4.4 Další možné kroky

Předposlední část této kapitoly bych rád věnoval nastínění některých z dalších oblastí ke zlepšení a možný vývoj navržených řešení.

V kapitole 4.1 pojednávající o návrhu na zavedení nástrojů na podporu vizualizace a transparentnosti jsem se při popisu backlogů zmínil o tématu odhadování náročnosti práce, která je již například ve webovém týmu běžnou praxí. Díky tomuto odhadu bude možné ještě více zlepšit plánování a do týmu i firmy ukazovat reálnější data o budoucích plánech.

Odhadování si aktuálně představuji ve dvou úrovních – a to úroveň celého oddělení a jednotlivých týmů. Tyto úrovně je nutné použít především kvůli expertním týmům (tedy týmů složených z jednoho typu profese, např. grafiků nebo copywriterů), kdy náročnost pět u jednoho týmu nebude to samé jako stejně vyčíslená náročnost u týmu jiného.

Jednou z možných cest do budoucna pak může být transformace současných týmů do cross-funkčních týmů skládajících se z jednotlivých pozic obsažených v oddělení – například grafik, copywriter a specialista na kampaně. Podobný vývoj můžeme vidět například u webového týmu, jehož součástí je i grafik a občas se uvažuje o zahrnutí copywritera. Podobný vývoj nastal i u vývojových týmů, do kterých se postupně začlenili testéři, UX designéři a support specialisté.

Během analýzy současného stavu jsem rovněž narazil na velké (nebo dlouho běžící) kampaně, u kterých byl poměrně velký problém uchopit jejich zadání do JIRY. V manifestu agilního marketingu zmíněném v teoretické části se však dává přednost malým aktivitám před tzv. Big-Bang kampaněmi, což vede k rychlejší učící křivce a lepšímu vyhodnocování výsledků.

V kapitole 4.3 jsem se pak zmínil i o rozšíření marketingového oddělení o dalšího Scrum Mastera. Přínos tohoto kroku vidím jednak v pomoci nastavení potřebných ceremonií a komunikace, ale i jako důležitou roli v otázkách osobního rozvoje zaměstnanců v oddělení.

4.5 Shrnutí přínosů návrhů a celkových nákladů

Řešení navržená v kapitolách 4.1 až 4.3 přinášejí zlepšení především v oblastech efektivity a plánování, transparentnosti, a rozvoje (jak celého týmu, tak i jednotlivců).

Pomocí implementace navržených nástrojů a procesů oddělení dosáhne:

- viditelnosti důležitých informací pro sebe i zbytek firmy (hlavní a týmové backlogy, všechny požadavky na jednom místě);
- možnosti plánování na základě jednoduše přístupných dat a postupného snižování míry přeplánování dostupné kapacity (backlogy, historické informace o dodávkách);
- postupného zvyšování efektivity (standardizované zadávání požadavků, jasné priority, snížení nutnosti častého přepínání kontextu);
- možnosti týmového poučení se z předchozích projektů (retrospektivy);
- zlepšení zastupitelnosti členů týmu (informace na centrálním místě);
- zlepšení atmosféry v oddělení (snížení stresového faktoru, jasné priority, snížení přeplánování kapacity);
- získání času na osobní rozvoj zaměstnanců (plánování na základě dat, snížení přeplánování kapacity).

Celkové náklady se skládají z nákladů na implementaci řešení (zahrnuje čas implementátora a čas týmu strávený na konzultacích a testování), licence Service Desku (jedná se o nárůst o 200 amerických dolarů měsíčně) a náklady na rozšíření týmu o dalšího Scrum Mastera.

5 ZÁVĚR

Na začátku této diplomové práce nazvané „*Využití nástrojů projektového managementu v řízení marketingových aktivit*“ byl stanoven cíl spočívající v navržení kroků vedoucích ke zlepšení současného fungování marketingového oddělení diskutované společnosti. Toho mělo být dosaženo za pomoci nastudovaných teoretických poznatků a znalosti aktuálního stavu společnosti.

Cíl byl následně rozdělen na tři dílčí cíle, přičemž každému z nich je v této práci věnována jedna ze tří základních kapitol.

Těmito dílčími cíli bylo:

- nastudování teoretických podkladů (viz kapitola 2),
- analýza současného stavu společnosti a nalezení prostoru ke zlepšení (viz kapitola 3),
- navržení vhodných řešení (v kontextu společnosti) nalezených problémů (viz kapitola 4).

Prvnímu z těchto dílčích cílů se věnuje druhá kapitola nazvaná *Teoretická východiska práce*. Začátek kapitoly se věnuje popisu tradičních i agilních metod vývoje softwaru a je zde i jejich vzájemné porovnání. V rámci této kapitoly bych zdůraznil *Manifest agilního vývoje softwaru* a z něho odvozený *Manifest agilního marketingu*. Podstatná část kapitoly je rovněž věnována popisu konkrétní agilní metodiky, kterou je Scrum. Důvodem je fakt, že diskutovaná společnost právě tuto metodiku používá a navrhovaná řešení z této metodiky vycházejí.

Třetí kapitola se věnuje analýze společnosti. V první části se věnuje obecnému seznámení se společností, druhá část je pak zaměřena na detailnější pochopení marketingového oddělení – popisu organizační struktury, nastínění řešených požadavků a průběhu jejich zpracování. Uvedeny jsou rovněž výstupy z retrospektiv a diskuzí se členy marketingového oddělení. Kapitola tak zobrazuje aktuální stav a identifikuje možné prostory ke zlepšení.

Poslednímu dílčímu cíli, navržení vhodných řešení, je věnována čtvrtá kapitola. Pro řešení byly vybrány tři oblasti (vizualizace a transparentnost, sjednocení kanálů

a formátu příchozích požadavků, ceremonie), přičemž pro řešení každé z nich je popsána ekonomická náročnost a souhrn očekávaných přínosů. V závěru kapitoly jsou pak zmíněny možné další vylepšení do budoucnosti a především souhrn přínosů navrhovaných řešení a jejich celkové náklady (viz kapitola 4.5).

Hlavního záměru této diplomové práce tak bylo díky splnění dílčích cílů dosaženo. Některá z navržených řešení je možné implementovat poměrně rychle (sjednocení kanálů a formátu příchozích požadavků), jiná však budou potřebovat více času. První dvě oblasti jsou v době odevzdávání této práce již v pokročilém stavu implementace, schází pouze doladění některých detailů. Počítat je potřeba rovněž s postupným vývojem daných řešení na základě zpětné vazby od samotných zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Agile Marketing Manifesto, 2012a [online]. [cit. 2016-05-20].

Dostupné z: <http://agilemarketingmanifesto.org/>

Agile Marketing Manifesto: Principles, 2012b [online]. [cit. 2016-05-20].

Dostupné z: <http://agilemarketingmanifesto.org/principles/>

AMBLER, S. W., 2009. *The Agile Scaling Model (ASM): Adapting Agile Methods for Complex Environments* [online]. [cit. 2016-05-17].

Dostupné z: <http://www.webfinancialsolutions.com/wp-content/uploads/2011/10/Adapting-Agile-Methods-for-Complex-Environments.pdf>

ARNOLD, T., 2012. *Roundup: Agile Marketing Manifestos* [online]. [cit. 2016-05-20].

Dostupné z: <http://travisarnold.com/agile-marketing-manifestos/>

ATLASSIAN, ©2016a. JIRA Software. *Atlassian.com* [online]. [cit. 2016-15-05].

Dostupné z: <https://www.atlassian.com/software/jira>

ATLASSIAN, ©2016b. JIRA Service Desk. *Atlassian.com* [online]. [cit. 2016-15-05].

Dostupné z: <https://www.atlassian.com/software/jira/service-desk>

BECK, K., 2002. *Extrémní programování*. Praha: Grada. 158 s. ISBN 8024703009.

BUCHALCEVOVÁ, A., 2009. *Metodiky budování informačních systémů*.

Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Oeconomica. 206 s. ISBN 9788024515403.

DOLEŽAL, J. a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*.

Praha: Grada Publishing. 528 s. ISBN 9788024742755.

KNIBERG, H. a M. SKARIN, 2010. *Kanban and Scrum - making the most of both*.

C4Media. 120 s. ISBN 9780557138326.

LARMAN, C. a B. VODDE, 2009. *Scaling Lean & Agile Development: Thinking and Organizational Tools for Large-Scale Scrum*. Addison-Wesley. 348 s.
ISBN 9780321480965.

MAUTILUS, ©2016. *Jak vyvíjíme aplikace* [online]. [cit. 2016-05-19].
Dostupné z: <http://www.mautilus.com/cs/knowhow/jak-vyvijime-aplikace/>

NĚMEC, V., 2002. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. 184 s.
ISBN 8024703920.

ONLIO, ©2009-2015a. Confluence: Nástroj pro týmovou spolupráci.
Myjira.cz [online]. [cit. 2016-15-05].
Dostupné z: <http://www.myjira.cz/produkty/collaboration-and-wiki/confluence.html>

ONLIO, ©2009-2015b. JIRA Service Desk. *Myjira.cz* [online]. [cit. 2016-15-05].
Dostupné z: <http://www.myjira.cz/produkty/project-tracking-tools/jira-service-desk.html>

PALMER, S. R., ©2014. *Feature-Driven Development (FDD)* [online].
[cit. 2016-05-21].
Dostupné z: <http://www.step-10.com/SoftwareProcess/FeatureDrivenDevelopment/>

PITTSFORD, L., 2013. Quick And Dirty: The minimum Viable Campaign.
LeanImpact.org [online]. [cit. 2016-05-21].
Dostupné z: <http://leanimpact.org/the-minimum-viable-product-campaign/>

PROCHÁZKA J. a C. KLIMEŠ, 2011. *Provozujte IT jinak: Agilní a štlhlý provoz, podpora a údržba informačních systémů a služeb*. Praha: Grada Publishing. 288 s.
ISBN 978-80-247-4137-6.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2000. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* [online]. [cit. 2016-06-20].
Dostupné z: <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>

PUCKETT, J., 2015. MQL vs. SQL. *TechnologyAdvice* [online]. [cit. 2016-05-23].
Dostupné z: <http://technologyadvice.com/blog/marketing/mql-vs-sql/>

RUBIN, K. S., 2012. *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*. Addison-Wesley Professional. 452 s. ISBN 9780137043293.

SCHWABER, K. a J. SUTHERLAND, 2013.
Průvodce Scrumem: Pravidla hry [online]. [cit. 2016-05-10].
Dostupné z: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-CS.pdf>

STARR, D., 2012. *The Lean of Scrum* [online]. [cit. 2016-05-20].
Dostupné z: <http://msdn.microsoft.com/en-us/library/jj161049.aspx>

MAGEDFARAG, 2012. Scrum project management. *Magedfarag* [online].
[cit. 2016-05-24].
Dostupné z: <https://magedfarag.wordpress.com/2012/10/30/scrum-project-management/>

SZLACHTA B. a P. SCHRIVASTAVA, [2014]. *Agile Project Management with SCRUM* [online]. This page was last modified on 24 November 2014, at 18:30
[cit. 2016-05-21]. Dostupné z: http://training-course-material.com/training/Agile_Project_Management_with_SCRUM

ŠOCHOVÁ Z. a E. KUNCE, 2014. *Agilní metody řízení projektů*.
Brno: Computer Presss. 176 s. ISBN 9788025141946.

THE AGILE ALLIANCE, 2001a. *Manifesto for Agile Software Development* [online].
[cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org>

THE AGILE ALLIANCE, 2001b. *Manifest Agilního vývoje software* [online].
[cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/iso/cs>

THE AGILE ALLIANCE, 2001c. *Principy stojící za Agilním Manifestem* [online].
[cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/iso/cs>

VALLO, M., 2010. Kanban – systém vizualizácie vývoja. *Zdroják.cz* [online].
Devel.cz [cit. 2016-05-20]. ISSN 18035620.
Dostupné z: <http://www.zdrojak.cz/clanky/kanban-system-vizualizacie-vyvoja/>

WIKIPEDIA, 2016. Wiki. *Wikipedia.org* [online].
Stránka byla naposledy editována 23. 5. 2016 v 11:30 [cit. 2016-05-24].
Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Wiki>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2.1: Projektový management a management projektu podle Němce (2002) (zdroj: vlastní zpracování)	15
Obrázek 2.2: Vodopádový model (MAUTILUS, ©2016).....	17
Obrázek 2.3: Manifest agilního vývoje softwaru, včetně seznamu původních signatářů (THE AGILE ALLIANCE, 2001a).	19
Obrázek 2.4: Příklad Kanban tabule podle Valla (2010), upraveno autorem.	24
Obrázek 2.5: Procesy metodiky FDD (PALMER, ©2014).	25
Obrázek 2.6: Porovnání trojimperativu projektu v rigorózním a agilním přístupu (SZLACHTA B. a P. SCHRIVASTAVA, [2014]).	29
Obrázek 2.7: Průběh Scrumu (MAGEDFARAG, 2012).	32
Obrázek 2.8: Produktový backlog (RUBIN, 2012).	35
Obrázek 2.9: Sprint backlog (STARR, 2012).	36
Obrázek 2.10: Hodnoty uvedené v agilním marketingovém manifestu (zdroj: AGILE MARKETING MANIFESTO, 2012a).....	38
Obrázek 2.11: „Build-Measure-Learn“ cyklus (PITTSFORD, 2013).	39
Obrázek 2.12: Porovnání konvenčního a iterativního procesu (zdroj: AGILE MARKETING MANIFESTO, 2012a).....	40
Obrázek 2.13: Atlassian Confluence - ukázka editace stránky a přiřazení úkolu (ONLIO, ©2009-2015a).	42
Obrázek 2.14: Atlassian Confluence - ukázka integrace s JIRA Software (ONLIO, ©2009-2015a).	42
Obrázek 2.15: Atlassian JIRA Software - ukázka backlogu s naplánovaným Sprintem (ATLASSIAN, ©2016a).....	43
Obrázek 2.16: Atlassian Service Desk - ukázka úvodní obrazovky (ATLASSIAN, ©2016b).	44

Obrázek 3.1: Organizační struktura – Core Management tým (zdroj: vlastní zpracování)	46
Obrázek 3.2: Organizační struktura marketingového oddělení (zdroj: vlastní zpracování)	48
Obrázek 3.3: Ukázka tabulky obsahující seznam kampaní – backlog pro kampaně (zdroj: vlastní zpracování)	50
Obrázek 3.4: Znázornění životního cyklu kampaně od jejího zadání po vyhodnocení výsledků (zdroj: vlastní zpracování)	52
Obrázek 3.5: Znázornění životního cyklu události od jejího zadání po vyhodnocení výsledků (zdroj: vlastní zpracování)	53
Obrázek 3.6: Znázornění životního cyklu požadavků na grafický tým (zdroj: vlastní zpracování)	54
Obrázek 4.1: Model Marketing Strategy Backlogu (zdroj: vlastní zpracování)	62
Obrázek 4.2: Znázornění prioritizace položek v backlogu (zdroj: vlastní zpracování)	63
Obrázek 4.3: Model týmového boardu - Graphic Designers Board (zdroj: vlastní zpracování)	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2.1: Porovnání rigorózních a agilních metodik podle Buchalceové (2009). .. 26